

María González Gordon (CMS):
entre juicios y digital

Antonio Serrano Acitores: hacia un
Renacimiento del derecho



NextGen in-house lawyers 2025

La nueva generación de abogados *in-house*: los jóvenes talentos que están redefiniendo el asesoramiento jurídico corporativo en la Península Ibérica

El termómetro del Top 3





Impresiones de septiembre

Septiembre divide opiniones. Para unos, es un mes cargado de oportunidades y nuevos comienzos; para otros, supone el fin de la temporada estival, la vuelta al ritmo frenético y el último esfuerzo antes de cerrar el año. Pero lo que es indiscutible es que septiembre irrumpe con retos y expectativas renovadas. El verano ya ha quedado atrás. Además de descanso, este periodo nos ha brindado un tiempo valioso para la reflexión.

En esta edición de *Iberian Lawyer*, dirigimos la mirada hacia un tema que desde hace años marca la agenda de los despachos: la sostenibilidad. Ya no es solo una declaración de principios, sino una exigencia normativa y de mercado. Las nuevas regulaciones imponen obligaciones concretas a determinadas organizaciones, situando la sostenibilidad como un criterio decisivo en la valoración reputacional y estratégica de las firmas legales. Nuestro reportaje compara las últimas memorias de sostenibilidad de Garrigues, Cuatrecasas y Uría Menéndez, ofreciendo una visión basada en datos sobre cómo los tres grandes despachos del mercado español

están abordando los retos y compromisos ESG —tanto a nivel interno como en su estrategia hacia los clientes.

Pero no solo hablamos de sostenibilidad. También destacamos el pulso renovado de la abogacía interna con nuestro especial *NextGen In-house Lawyers*. Una nueva generación de profesionales está redefiniendo el papel del abogado in-house en España y Portugal: jóvenes que lideran departamentos, anticipan riesgos, promueven herramientas innovadoras y responden con agilidad ante entornos exigentes. Lejos del rol jurídico tradicional, su perfil refleja pensamiento crítico, visión estratégica y una comprensión profunda del negocio. Una transformación que ya está redefiniendo las relaciones entre la función jurídica y el core empresarial.

Este número se adentra también en el análisis del mercado de M&A en España durante el primer semestre, con datos clave y voces expertas que trazan previsiones en un contexto todavía incierto. Abordamos además el nuevo *Data Act* europeo y su impacto en la gestión de datos empresariales, así como el debate regulatorio en torno al trabajo remoto y el derecho a la desconexión.

Entre los contenidos destacados figuran perfiles como el de María Gonzales Gordón y una entrevista con Antonio Serrano Acitores, que plantea una reflexión sobre el potencial renacimiento digital de la profesión jurídica. Completamos el recorrido con un análisis crítico sobre la relación entre tecnología y justicia, interrogándonos sobre el verdadero control del juez artificial en un entorno cada vez más automatizado.

En el ámbito portugués, en exclusiva para *Iberian Lawyer*, PLMJ confirma la renovación de Bruno Ferreira como managing partner por tres años más. Su continuidad coincide con una etapa de consolidación institucional, marcada por integraciones estratégicas, el refuerzo de áreas clave como energía, tecnología y defensa, y una apuesta firme por la gestión profesional y la digitalización. Por su parte, Fieldfisher ha formalizado su entrada en Portugal mediante la integración de André Miranda Associados, focalizándose en servicios financieros, ciencias de la vida, tecnología y energía. Además, analizamos el crecimiento sostenido del ecosistema Legaltech.

En el plano corporativo, contamos con las voces autorizadas de los *general counsel* de VidaCaixa y Capgemini, y para completar este retrato de vanguardia, incluimos perfiles como los de Rachel Cohen y Fabio Bertoni, que, junto a otros contenidos exclusivos, ofrecen una panorámica amplia de talento, innovación y actualidad. ■

EVENTS CALENDAR 2025

SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 11/09/2025
- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 11/09/2025
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 18/09/2025
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 25/09/2025

OCTOBER

- Inhousecommunity Days Milan, 1-3/10/2025
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 09/10/2025
- Iberian Lawyer Real Estate Talks&Drinks Madrid, 14/10/2025
- Inhousecommunity Awards Italia Milan, 16/10/2025
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 20/10/2025
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 23/10/2025
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 28/10/2025

NOVEMBER

- Iberian Lawyer Inhousecommunity Day Madrid, 06/11/2025
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 06/11/2025
- FinancecommunityWEEK Milan, 10-13/11/2025
- Financecommunity Awards Milan, 13/11/2025
- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 20/11/2025

LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- LegalcommunityWEEK
- Financecommunity
FinancecommunityES
FinancecommunityWEEK
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Inhousecommunity
- Foodcommunity
- LC

EVENTS CALENDAR 2026

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 29/01/2026

FEBRUARY

- Iberian Lawyer Finance Talks and Drinks Madrid, 03/02/2026
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 12/02/2026

MARCH

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 05/03/2026
- Iberian Lawyer Inspirawlaw Madrid, 10/03/2026
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 19/03/2026
- Legalcommunity Fashion Summit Milan, 26/03/2026
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 26/03/2026
- LC Inspirawlaw Italia Milan, 30/03/2026

APRIL

- Legalcommunity Tax Awards Milan, 16/04/2026

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 07/05/2026
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 14/05/2026
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 21/05/2026
- Iberian Lawyer Legaltech Day Madrid, 28/05/2026
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 28/05/2026

JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 08-12/06/2026
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 10/06/2026
- Rock the Law Milan, 11/06/2026
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 25/06/2026
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 25/06/2026

JULY

- LC Italian Awards Italy, 02/07/2026

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

IP&TMT		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	08/11/2024	
Report Publication	Jun-25	

TAX		
Research Period from	01/02/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/01/25	
Deadline Submission	06/12/2024	
Report Publication	May-25	

FORTY UNDER 40		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	28/02/2025	
Report Publication	Jun-25	

CORPORATE		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	07/03/2025	
Report Publication	Jul-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 18 April 2025

LABOUR		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	18/04/2025	
Report Publication	Sep-25	

REAL ESTATE		
Research Period from	01/07/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	16/05/2025	
Report Publication	Oct-25	

INHOUSECOMMUNITY		
Research Period from	01/07/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/05/25	
Deadline Submission	13/06/2025	
Report Publication	Nov-25	

LITIGATION		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	30/05/2025	
Report Publication	Nov-25	

FINANCECOMMUNITY		
Research Period from	24/08/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/08/25	
Deadline Submission	27/06/2025*	
Report Publication	Dec-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 12 September 2025

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

IP&TMT		
Research Period from	01/03/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	28/02/25	
Deadline Submission	15/11/2024	
Report Publication	Jun-25	

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	17/01/2025	
Report Publication	Aug-25	

FORTY UNDER 40		
Research Period from	01/05/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	02/05/2025	

GOLD		
Research Period from	01/07/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/06/25	
Deadline Submission	04/07/2025	
Report Publication	Nov-25	

SWITZERLAND

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	21/02/2025	

MENA

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

MENA		
Research Period from	01/08/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/07/25	
Deadline Submission	27/06/2025	

LATAM

Contact Referent janci.escobar@iberianlegalgroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/05/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	16/05/2025	
Report Publication	Jan-26	



NextGen in-house lawyers 2025

La nueva generación de abogados *in-house*: los jóvenes talentos que están redefiniendo el asesoramiento jurídico corporativo en la Península Ibérica



El termómetro del Top 3

Uría Menéndez, Garrigues y Cuatrecasas:
radiografía 2024 de los grandes del mercado español

10

EN MOVIMIENTO

La CNMV: Juan Rodríguez de la Rúa Puig nuevo GC

14

EN LA WEB

El pulso del M&A en Iberia

22

La reactivación del M&A

28

El despacho que lidera el crecimiento en España

34

El Data Act a examen

38

¿Estamos regulando bien el futuro del trabajo?

44

Entre juicios y estrategia digital

50

Hacia un Renacimiento digital del derecho

56

Justicia y algoritmos: ¿Quién controla al juez artificial?

68

VidaCaixa: cuando lo radical se convierte en norma

72

El derecho como facilitador tecnológico

84

Fieldfisher apunta al top 10

88

El salto hacia la legaltech

94

Bruno Ferreira al frente de PLMJ por tres años más

98

Rachel Cohen

102

Detrás de los titulares

108

FINANZAS EN ACCION

NUEVOS SOCIOS

Qualitas Funds nombra a Bernardo Marques dos Santos y Victor Romero Fernández-Cuesta como nuevos socios

112

FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB

Nido Living adquiere la cartera de Livensa a Brookfield por 1.200 millones

120

iCorporate: la nueva firma de iCapital

126

WCA

Compliance y protección de datos: una relación que exige coordinación exenta de duplicidad y solapamiento

128

WLW

Israel-Gaza: Respuestas internacionales ante una crisis humanitaria

130

SESIÓN DE COACHING

Cómo evitar el piloto automático y redefinir prioridades en la práctica jurídica sénior



LEGALCOMMUNITYMENA

The first digital information tool dedicated to the legal market in MEnA
Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates

LEGAL MARKET IN MENA AREA

DEAL ADVISORS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



www.legalcommunitymena.com



LEGALCOMMUNITYCH

The first digital information tool dedicated to the legal market in Switzerland

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunity.ch

En movimiento



La CNMV: Juan Rodríguez de la Rúa Puig nuevo GC

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) ha nombrado a **Juan Rodríguez de la Rúa Puig** como su nuevo secretario general y del consejo, con efectos desde el 1 de septiembre de 2025.

CMS: Eva Ceca nueva socia de laboral

CMS Albiñana & Suárez ha aprobado la promoción y nombramiento de **Eva Ceca**, hasta ahora counsel del área de laboral, como nueva socia.



Deloitte Legal incorpora a Rubén Chaparro en el área fiscal

Deloitte Legal ha fichado a **Rubén Chaparro**, procedente de PwC, como socio en su departamento de fiscal.



Uría Menéndez Portugal: Antonio Villacampa y Marta Pontes socios codirectores

Uría Menéndez ha aprobado la reelección de **Antonio Villacampa** y el nombramiento de **Marta Pontes** como socios codirectores de la oficina de Lisboa, cargos que asumirán el 1 de enero de 2026. **Bernardo Diniz de Ayala**, que ha compartido la gestión con Villacampa durante los últimos ocho años, seguirá vinculado al despacho como responsable del área de derecho público y proyectos.



DIOGO XAVIER DA CUNHA, NUNO CABEÇADAS, SOFIA MARTINS Y NUNO GOUVEIA

Nuno Cabeçadas nuevo socio director en Miranda

Miranda ha anunciado el nombramiento de **Nuno Cabeçadas** como su nuevo socio director, sucediendo a **Diogo Xavier da Cunha**, quien pasará a desempeñar el cargo de socio sénior y presidente del consejo.



FRANCISCO BOAVIDA SALAVESSA, PEDRO SILVEIRA BORGES, ALEXANDRA VALPAÇOS Y MANUEL HENRIQUES

Sérvulo nombra a cuatro socios

Sérvulo & Associados ha promocionado a **Francisco Boavida Salavessa** y **Pedro Silveira Borges** a socios de capital, y a **Alexandra Valpaços** y **Manuel Henriques** como socios contratados. Con estas últimas promociones, el despacho cuenta ya con un equipo de 35 socios, de un total de 120 abogados.



LEGALCOMMUNITYGERMANY

The first 100% digital portal in English addressed to the German legal market.
It focuses on both lawfirms and inhouse legal departments

LEGAL MARKET IN GERMANY

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

DEALS & ADVISORS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunitygermany.com



FINANCECOMMUNITYES

The 100% digital information tool
dedicated to the financial market players in Spain

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



www.financecommunity.es

En la web



El pulso del M&A en Iberia

El primer semestre de 2025 ha mostrado un panorama mixto para el mercado de fusiones y adquisiciones en España y Portugal. Según el ranking global y regional de fusiones y adquisiciones de *Mergermarket*, el valor total de las transacciones alcanzó los 82,582 millones de dólares, lo que equivale a aproximadamente 70,195 millones de euros al tipo de cambio actual. Esta cifra supone un descenso con respecto al mismo periodo de 2024, cuando el total ascendió a 84,876 millones de dólares (aproximadamente 72,145 millones de euros). En términos porcentuales, el valor de las transacciones ha disminuido alrededor de un 2,7 % con respecto al año anterior.

Si nos fijamos en el número de transacciones, la contracción es aún más evidente. En el primer semestre de 2025 se registraron 310 transacciones, frente a las 532 del mismo periodo de 2024, lo que supone un descenso del 41,7 %. Estos datos reflejan un mercado más selectivo y cauteloso, en el que se da prioridad a las transacciones de mayor envergadura frente a un mayor número de transacciones de menor cuantía.

En términos de valor de las transacciones, las firmas que lideran el mercado ibérico en este semestre son, por orden descendente: Uría Menéndez (12,839 millones de euros), A&O Shearman (7,204 millones de euros), Greenberg Traurig (7,055 millones de euros), Weil Gotshal & Manges (6,828 millones de euros) y DLA Piper (6,822 millones de euros). Estas cinco firmas representan la mayor parte del valor de las transacciones, lo que pone de relieve la fuerte presencia de firmas internacionales y locales en las transacciones más significativas del semestre.

En cuanto al número de transacciones, el liderazgo cambia y refleja la estrategia de mercado de las firmas más activas: Cuatrecasas (103 transacciones), Garrigues (67), Pérez-Llorca (51), Uría Menéndez (49) y EY Abogados (27). Las cifras muestran que algunas firmas dan prioridad a un gran volumen de transacciones medianas y pequeñas, mientras que otras concentran su actividad en operaciones de mayor valor. En conjunto, estos datos dibujan un panorama del primer semestre de 2025 en el que el mercado de fusiones y adquisiciones en la Península Ibérica ha experimentado un ligero descenso en valor, pero una caída más significativa en el número de transacciones, lo que refleja un contexto de cautela estratégica y una concentración de operaciones de alto perfil.

Ontario Teachers' adquiere Vitaldent por 1 billón de euros



ARACELI SAENZ



ESTEBAN ARZA



FRANCISCO ALDAVERO

La Junta del Plan de Pensiones de Ontario Teachers' (OTPP), uno de los fondos de pensiones más grandes del mundo con 266.300 millones de dólares canadienses en activos bajo gestión, ha llegado a un acuerdo para adquirir el 100% de Donte Group, la plataforma española de atención dental más conocida por su marca insignia, Vitaldent. La transacción, que incluye la deuda, valora el grupo en más de 1000 millones de euros y se ha firmado en colaboración con el equipo directivo de Donte. El acuerdo supone un paso importante en la expansión estratégica de Ontario Teachers' en los servicios sanitarios europeos. Se espera que la transacción se cierre a finales de este año, a la espera de las aprobaciones reglamentarias y las condiciones de cierre habituales.

Asesores

La operación contó con el apoyo de varios asesores líderes. Ontario Teachers' recibió asesoramiento jurídico de Linklaters. El equipo estuvo formado por **Esteban Arza** (socio), **Elena Rodríguez Fernández** (counsel), **Ben Rodham**, **Oliver Sceales** y **Genna Marten**.

Garrigues asesoró a Advent International, el vendedor. EY Abogados actuó como asesor fiscal de Advent. El equipo estuvo formado por **Araceli Sáenz** (socia) y **Adolfo Alcon** (manager).

Por su parte, la dirección de Donte Group contó con el asesoramiento de Pinsent Masons, con **Francisco Aldavero** (socio) y **Rocío García-Nardiz** (asociada) al frente del equipo.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

Ontario Teachers' adquiere Vitaldent por 1000 millones de euros

FIRMAS

Linklaters, Garrigues, EY Abogados y Pinsent Masons

ASESORES

Esteban Arza (Linklaters), Araceli Sáenz (EY Abogados) y Francisco Aldavero (Pinsent Masons)

VALOR

1 billón de euros

MasOrange, Vodafone y GIC crean la mayor empresa de fibra óptica de España



CARMEN BURGOS



FEDERICO ROIG



SEBASTIÁN ALBELLA

MasOrange, Vodafone España y GIC han firmado un acuerdo para crear una empresa de fibra óptica en España (FibreCo). Según los términos del acuerdo, las partes tendrán las siguientes participaciones aproximadas: MasOrange 58%, Vodafone España 17% y GIC 25%.

MasOrange y Vodafone España aportarán conjuntamente unos 12 millones de unidades inmobiliarias y cerca de 5 millones de clientes a la nueva empresa conjunta de red de fibra. La red estará dedicada en exclusiva a ambos operadores, que también seguirán manteniendo y explotando la infraestructura que cada uno ha aportado a FibreCo. Como parte de la operación, MasOrange adquirirá Conexus Networks, el proveedor mayorista de acceso FTTH en el norte de España, y lo aportará a FibreCo.

Asesores

Cuatrecasas ha asesorado a Vodafone con un equipo formado por el socio **Federico Roig**, el asociado senior **Pedro López-Dóriga** y **Pablo del Moral** (Corporate M&A); la socia **Irene Moreno-Tapia** y **Paula Wignall** (Competencia); y el socio **Enrique Carrera**, **Julene Areitio** y **Mario Mas** (Competencia e Inversión Extranjera Directa).

Linklaters asesoró a MasOrange. El equipo estuvo liderado por los socios corporativos **Sebastián Albella Amigo** y **Carmen Burgos**, y el asociado managing **Celso Méndez**, con una importante participación del equipo fiscal (liderado por el socio **Javier García-Pita Ripollés** y la asociada **Marta España Boronat**) y el equipo de competencia (liderado por **Fredrik Löwhagen**).

ÁREA DE PRÁCTICA

Financiación de proyectos

OPERACIÓN

MasOrange, Vodafone y GIC crean la mayor empresa de fibra óptica de España

FIRMAS

Cuatrecasas y Linklaters

ASESORES

Federico Roig (Cuatrecasas), Sebastián Albella Amigo (Linklaters) y Carmen Burgos (Linklaters)

Opdenergy adquiere activos eólicos por valor de 530 millones de euros a Acciona



DÍDAC SEVERINO



JUANJO CORRAL MORENO



JULIO LUJAMBIO



RICARDO VALENCIA

Opdenergy, productor independiente de energía renovable, ha anunciado hoy la adquisición a Acciona Energía de una cartera de activos eólicos operativos con una capacidad total de 440 MW, distribuidos en 13 parques eólicos situados en Albacete, Cádiz, Cuenca, Lérida, Valencia y Zamora. Se espera que la transacción se cierre a finales de año, tras la obtención de las correspondientes autorizaciones reglamentarias.

La operación, valorada en más de 500 millones de euros, se cerrará a finales de año, siempre que se obtengan las autorizaciones reglamentarias necesarias.

Con esta adquisición, la empresa, cuyo accionista mayoritario es Antin Infrastructure Partners, alcanzará una capacidad operativa de 2,4 GW, con el 80 % de sus activos ubicados en Europa y Estados Unidos. Más del 75 % de los ingresos se obtienen a través de acuerdos de compra de energía a largo plazo (PPA), lo que contribuye a garantizar la estabilidad financiera y la previsibilidad. Opdenergy sigue centrada en su expansión como productor independiente de energía (IPP), desplegando activos renovables para reforzar su presencia global y ser un actor clave en la transición energética mundial.

El acuerdo también incluye una cartera de proyectos fotovoltaicos en desarrollo de hasta 351 MWp, asociados al potencial de hibridación de parques eólicos.

Asesores

Pérez-Llorca ha asesorado a Opdenenergy. En el área de Corporate, el equipo está formado por los socios **Julio Lujambio** y **Dídac Severino**, junto con los abogados **Ignacio Mozo**, **Jaime Pérez Torroja** y **Andrés Castiglioni**. En Regulatory, la socia **Ana Cremades** y los abogados **Belén Wert**, **Lorenzo Morejón**, **Marta Sancho** y **Bárbara Gómez** trabajan en el caso. El departamento de Inmobiliario cuenta con la socia **Florence Legeay** y los abogados **Cèlia Roig**, **Claudia Rubio**, **Helena Guillén**, **Helena Solé-Boet**, **Juan Oria de Rueda**, **Martín Arau**, **Carlota Martín** y **Antoni Gómez**. En el área de Seguros y Reaseguros, participan el socio **Rafael Fernández** y el abogado **Boris Urquizu**. La práctica de Derecho Laboral, Compensaciones y Beneficios está representada por la socia **Isabel Moya**. El consejero **Antoni Companys** y el abogado **Rafael Pastor** participan en la práctica de Medio Ambiente. Por último, la práctica de Antimonopolio está formada por el socio **Jaime de Blas** y la abogada **Ane Corrales**.

KPMG Abogados también ha asesorado a Opdenenergy con un equipo formado por **Ricardo Valencia** (director fiscal) y **Jaime de Miguel** (asociado fiscal).

Baker McKenzie ha asesorado a Acciona con un equipo formado por **Juanjo Corral Moreno** (socio), **Pablo García Canosa** (asociado senior) e **Isabel Rodríguez** (asociada junior).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

Opdenenergy adquiere activos eólicos por valor de 530 millones de euros a Acciona

FIRMAS

Pérez-Llorca, KPMG Abogados y Baker McKenzie

ASESORES

Julio Lujambio (Pérez-Llorca), Dídac Severino (Pérez-Llorca), Ricardo Valencia (KPMG Abogados) y Juanjo Corral Moreno (Baker McKenzie).

VALOR

530 millones de euros

Portugal firma una concesión ferroviaria de alta velocidad por valor de 2300 millones de euros



MAFALDA FERREIRA



MARIA CASTELOS



MARIA ZAGALLO



PAULO DE BARROS BAPTISTA



PEDRO SIZA VIEIRA



TERESA EMPIS FALCÃO

El 29 de julio de 2025 se firmó el contrato de concesión para la construcción, financiación y explotación del primer tramo de la nueva línea ferroviaria de alta velocidad que conectará Oporto con Oiã. Este proyecto, desarrollado bajo el modelo de colaboración público-privada (CPP), representa una inversión total de 2300 millones de euros y supone la mayor operación de financiación de proyectos de la historia de Portugal.

El complejo modelo de financiación, estructurado de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, fue garantizado por el Banco Europeo de Inversiones (BEI) junto con un grupo diverso de inversores institucionales, bancos comerciales y compañías de seguros. Entre ellos se encuentran bancos portugueses como Novo Banco, Millennium BCP, Caixa Geral de Depósitos y Caixa BI; instituciones internacionales como Natixis Corporate & Investment Banking, BBVA, La Banque Postale y Deutsche Bank; y compañías de seguros como Canada Life, Metlife, Manulife, MEAG y LBPAM. Para muchas de estas instituciones, se trata de su primera inversión en el sector de las infraestructuras portuguesas.

En el ámbito jurídico, los promotores contaron con el asesoramiento de los bufetes CS'Associados y Vieira de Almeida (VdA), cuya participación abarcó todas las fases del proyecto, desde la preparación y presentación de la propuesta de licitación hasta la estructuración y negociación de un amplio paquete contractual que incluía más de 60 acuerdos diferentes.

En VdA, el asesoramiento estuvo a cargo de los socios **Paulo de Barros Baptista** y **Teresa Empis Falcão**, con la participación de los socios **Ricardo Bordalo Junqueiro**, **André Gaspar Martins** y **Francisco Cabral Matos**, así como de los asociados **Inês Perestrello**, **Beatriz Pereira da Silva**, **Vanessa Cardoso Pires**, **Rita Costa Lima** y **Pedro Costa Cabral**. En nombre de CS'Associados, los servicios de asesoramiento estuvieron a cargo de los socios **Maria Castelos** y **Mafalda Ferreira**, con la colaboración principal de **Nuno Saldanha de Azevedo** y **João da Costa Cabral Tomás**, y con la participación de **André Salgado de Matos**, **Gonçalo Machado Borges**, **Filipa Veiga Gomes**, **Marta Ramalho Gomes**, **Mariana Silva Pereira**, **Filipe Rocha** y **Joana Alves Trindade**.

Los financiadores fueron asesorados por PLMJ en materia de derecho portugués y por Herbert Smith Freehills Kramer (HSF Kramer) en materia de derecho inglés. El Banco Europeo de Inversiones también recibió asesoramiento independiente de Linklaters.

El equipo de PLMJ estuvo liderado por **Pedro Siza Vieira**, socio del departamento de Banca, Finanzas y Mercados de Capitales, junto con **Maria Zagallo**, socia del departamento de Derecho Público. **Luis Miguel Vasconcelos**, asociado coordinador del departamento de Banca y Finanzas, y **Pedro de Almeida Fernandes**, asociado del mismo departamento, también participaron en la operación. Abogados de los departamentos de Societario/M&A y Fiscal también colaboraron en la operación.

ÁREA DE PRÁCTICA

Financiación de proyectos

OPERACIÓN

Portugal firma una concesión ferroviaria de alta velocidad por valor de 2300 millones de euros: Asesores.

FIRMAS

CS'Associados, Vieira de Almeida (VdA), PLMJ, HSF Kramer, Linklaters

SOCIOS ASESORES

Paulo de Barros Baptista (VdA), Teresa Empis Falcão (VdA), Maria Castelos (CS'Associados), Mafalda Ferreira (CS'Associados), Pedro Siza Vieira (PLMJ) y Maria Zagallo (PLMJ).

VALOR

2300 millones de euros



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



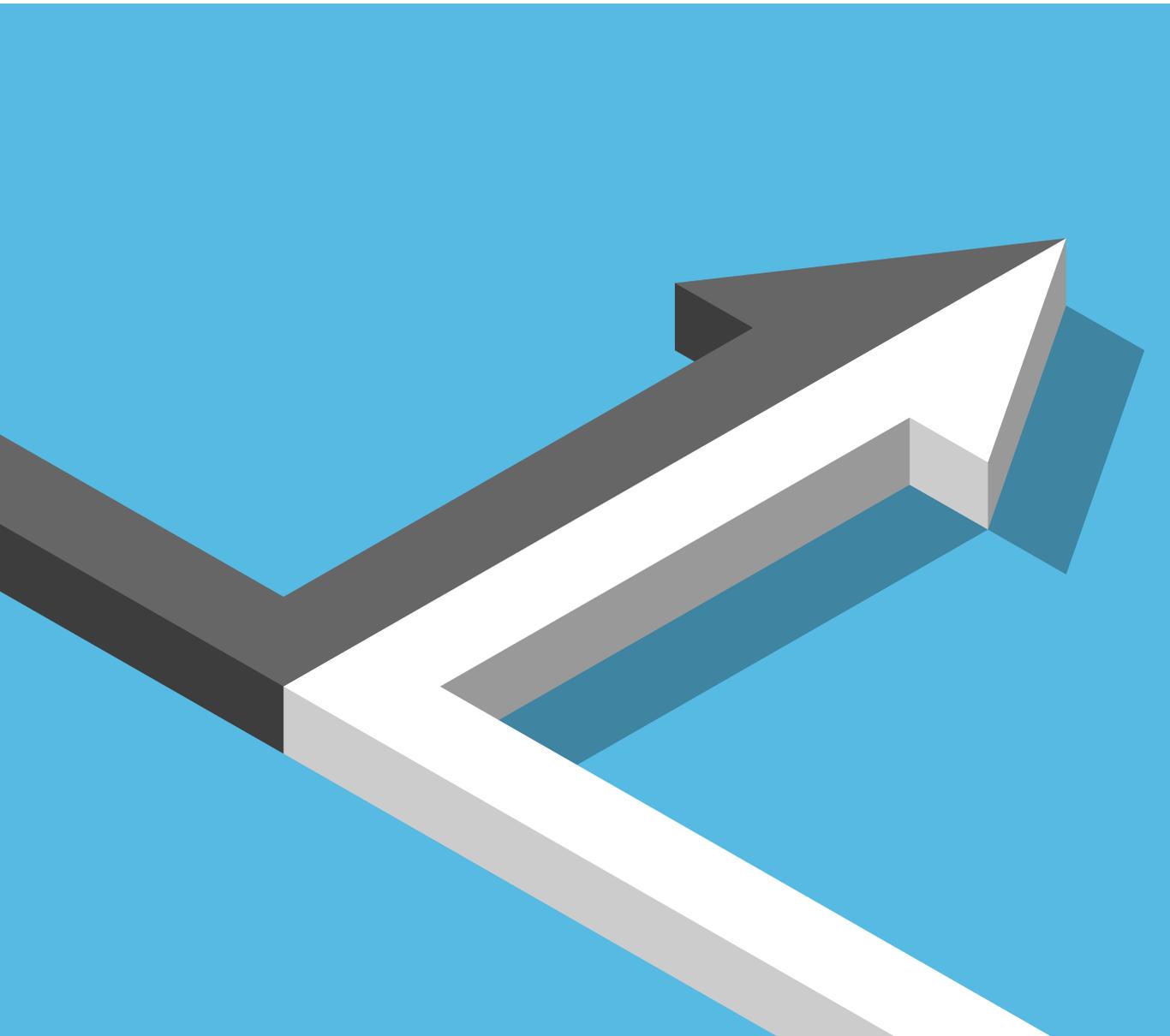
PUBLICATIONS

LC Publishing Group S.p.A. – is the leading publisher operating in Italy, Switzerland, Germany, Spain, Portugal and in the Latin America and M.E.N.A. regions, in the 100% digital information related to the legal (in-house and private practice), tax, financial and food sectors from a “business” point of view, i.e. with a focus on the main deals and protagonists.



LC Publishing Group S.p.A.
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
Phone: + 39 02 36 72 76 59





La reactivación del M&A

San Miguel (Uría), Del Val (A&O Shearman), Cuesta (Montero Aramburu), González Mosqueira (Pérez-Llorca) y Correig (Cuatrecasas) coinciden: la segunda mitad del año apunta a una reactivación del M&A

por julia gil

Con septiembre ya iniciado, el mercado de fusiones y adquisiciones (M&A) encara la segunda mitad de 2025 con un tono contenido pero optimista. Aunque el primer semestre cerró con 419 operaciones —un 34,94% menos que en 2024— y un valor agregado de 87.134 millones de euros, según el ranking global y regional de M&A del primer semestre de 2025 de Mergermarket, la percepción entre los despachos legales es que el giro de tendencia ya venía gestándose desde hace meses. Los abogados líderes en el asesoramiento M&A, **Francisco San Miguel**; socio del área mercantil de Uría Menéndez, **Íñigo del Val**; socio responsable de mercantil y M&A de A&O Shearman, **Miguel Cuesta**; socio del área mercantil de Montero Aramburu & Gómez-Villares Atencia, **Pablo González Mosqueira**; socio de *corporate* de Pérez-Llorca y **Gerard Correig** socio mercantil de Cuatrecasas, con los que ha hablado *Iberian Lawyer* aseguran que los primeros indicios de reactivación empezaron a notarse antes del verano. “Junio y julio han sido muy activos”, apunta del Val. Desde Uría, San Miguel es aún más contundente: “La reactivación ya ha sucedido”. Aun así, la recuperación no es uniforme ni exenta de obstáculos: los procesos avanzan, pero lo hacen con más cautela, estructuras más complejas y plazos más largos. La tendencia, aseguran los despachos, es hacia un cierre de ejercicio más animado, aunque todavía marcado por ciertas tensiones jurídicas, regulatorias y macroeconómicas.

En paralelo a la recuperación de la actividad, también se están transformando las dinámicas de negociación. Como resultado del nuevo equilibrio de fuerzas, el comprador ha ganado peso en la mesa de negociación. En consecuencia, los contratos reflejan una tendencia hacia estructuras más favorables para su posición. “Las manifestaciones y el régimen de responsabilidad son más amplios; se ven menos asunciones de riesgo por parte del comprador en el cierre, y hay más ajuste de precio que *locked box* que antes”, explica Del Val. A esto se suma un cambio en el tipo de negociación: las operaciones bilaterales, con menor competencia en fases finales, han ganado protagonismo. Sin embargo, esto no implica un abuso de posición dominante. “Cuando un inversor quiere un activo ahora no



FRANCISCO SAN MIGUEL

se aprovecha de las circunstancias para obtener mejores términos legales”, matiza, sino que tiende a facilitar la firma cuando detecta que su oferta es la única o la más atractiva.

NUEVOS MECANISMOS

En este contexto, los mecanismos de gestión del riesgo han ganado complejidad y creatividad. Desde Cuatrecasas, el socio Gerard Correig señala que “aquellas partes que mejor se adaptan a este escenario y propongan mecanismos de precio variable, *earn-out*, precio contingente u otros, tienen mayores probabilidades de avanzar en las operaciones”. Estas son técnicas que buscan repartir los riesgos derivados de la volatilidad económica o regulatoria. Además, resurgen cláusulas que buscan protegerse frente a cambios bruscos en las condiciones económicas

RANKING M&A ESPAÑA PRIMER SEMESTRE DE 2025 (MERGERMARKET)

Según el ranking global y regional de M&A elaborado por Mergermarket, en España, el despacho que lidera por valor de operaciones asesoradas en el primer semestre del año es Uría Menéndez, con un total de aproximadamente 13.100 millones de euros. Le siguen A&O Shearman con 7.458 millones de euros y Greenberg Traurig, con 7.304 millones. Por número de operaciones, los tres primeros puestos los ocupan Cuatrecasas (92 operaciones), Garrigues (64) y Pérez-Llorca (49).

Puesto	Despacho	Valor (EUR M)
1	Uría Menéndez	13.100
2	A&O Shearman	7.458
3	Greenberg Traurig	7.304
4	Rymarz Zdort Maruta	7.025
5	Garrigues	5.844

Fuente: Ranking por valor de operaciones. Mergermarket. Ranking global y regional de M&A del primer semestre de 2025. Conversión de divisa realizada con el tipo de cambio vigente a 1 de agosto de 2025.

Puesto	Despacho	Valor (EUR M)
1	Cuatrecasas	92
2	Garrigues	64
3	Pérez-Llorca	49
4	Uría Menéndez	46
5	Gómez-Acebo & Pombo	25

Fuente: Ranking por número de operaciones. Mergermarket. Ranking global y regional de M&A del primer semestre de 2025.



IÑIGO DEL VAL

del acuerdo, como las MAC (*material adverse change*). “Cambios tarifarios significativos podrían intentar cubrirse con estas regulaciones en aquellas compañías muy expuestas a ello”, puntualiza Correig. No obstante, desde Uría Menéndez advierten que aún no puede hablarse de una generalización de este tipo de cláusulas: “No es una tendencia que percibamos”, aclara San Miguel, aunque sí reconoce su utilidad en contextos geopolíticos muy concretos, como en Europa del Este.

En paralelo, la inseguridad jurídica, los tipos de interés y la inestabilidad política han provocado una dilatación en los plazos de cierre. Miguel Cuesta, socio de Montero Aramburu & Gómez-Villares Atencia, observa que “transacciones que inicialmente se tendrían que cerrar en tres o cuatro meses se están dilatando más allá de los seis meses e incluso no se llegan a formalizar”. Frente a ello, se impone la flexibilidad. Así, la extensión de los *longstop* dates se ha convertido en una solución frecuente. “Tanto los inversores



GERARD CORREIG

como los perceptores de la inversión prefieren extender las fechas de cumplimiento de dichas condiciones suspensivas a iniciar un nuevo procedimiento que, a la larga, puede igualmente dilatarse”, explica Cuesta.

Aunque el número de operaciones ha disminuido en este primer semestre del año, el valor de algunas de ellas se ha mantenido o incluso incrementado, lo que sugiere una mayor especialización por parte de los inversores.

M&A EN ESPAÑA COMPARATIVA PRIMER TRIMESTRE 2024-2025

Transacciones IH25: 419
 Transacciones IH24: 644
 Variación en número de operaciones: -34,94%
 Valor agregado IH25: €87.134M
 Valor agregado IH24: €109.364M
 Variación en el valor de operaciones: -20,33%

Fuente: Mergermarket. Ranking global y regional de M&A del primer semestre de 2025. Conversión de divisa realizada con el tipo de cambio vigente a 1 de agosto de 2025.

Firmas como Montero Aramburu & Gómez-Villares Atencia detectan dinamismo en sectores como salud (junto con *pharma*), educación y real estate. “Muchos fondos han puesto el foco en el sector educación, realizando importantes transacciones a todos los niveles: universidades, colegios, formación a distancia, etc.”, afirma Cuesta. Mientras tanto, el sector hotelero sigue atrayendo interés, sobre todo en plazas como Málaga y Canarias, a pesar de que otros como el logístico presentan dudas debido a su alta regulación. Asimismo, en el mercado mid-market, la seguridad de ejecución resulta decisiva. “La certeza de ejecución por el comprador (disponibilidades financieras ciertas y falta de necesidad de autorizaciones regulatorias) son clave para vendedores, como también lo es para los vendedores de perfil financiero la aceptación por el comprador de una venta sin responsabilidades post-cierre, o con responsabilidades claramente limitadas (en cuantía y tiempo)”, subraya San Miguel.

INVERSIÓN EXTRANJERA

El descenso de operaciones internacionales, en los primeros seis meses del año, tampoco se interpreta como un desinterés estructural. “Percibimos más cautela que reticencia”, puntualiza Pablo González Mosqueira, socio de Pérez-Llorca. A su juicio, España sigue siendo atractiva por sus fundamentales macroeconómicos, aunque los inversores se toman más tiempo en sus evaluaciones. “En general, vemos operaciones que siguen avanzando, aunque con procesos más largos, y



PABLO GONZÁLEZ MOSQUEIRA

con estructuras más sofisticadas que buscan mitigar riesgos”, subraya. Además, aunque las estructuras legales de *deals inbound* (inversores extranjeros en España) y *outbound* (empresas españolas comprando fuera) son similares, la fragmentación normativa y el creciente proteccionismo exigen un análisis caso por caso. “Obliga a analizar país por país, con apoyo en equipos locales especializados, los requisitos, plazos y posibles condiciones regulatorias, de control de inversiones extranjeras y de competencia en cada jurisdicción”, explica González Mosqueira.

EXPECTATIVAS

La fotografía que deja la primera mitad de 2025 no es la de un mercado frenético, pero tampoco

la de un ciclo dormido. “Esperamos que el sector retome el vuelo durante el último trimestre”, señala Cuesta. Los despachos observan un cambio de tendencia claro, aunque matizado por un entorno aún exigente. “La falta de estabilidad y seguridad jurídica en todos los ámbitos está ralentizando y dificultando las operaciones”, reconoce el socio de Montero Aramburu. González Mosqueira coincide en el análisis: “La liquidez acumulada y la presión inversora que tienen los fondos nos llevan a ser cautelosamente optimistas”. Desde Cuatrecasas, Correig considera que el empuje vendrá de la mano de la transformación empresarial: “Las compañías deben acometer transformaciones clave y eso empuja al M&A”. En definitiva, el M&A en España no corre, pero tampoco se ha detenido. San Miguel, por su parte, insiste en que “los procesos anunciados o en marcha permiten adivinar un final de ejercicio muy activo”. Y en tiempos de incertidumbre, esa es quizá la mejor noticia. 

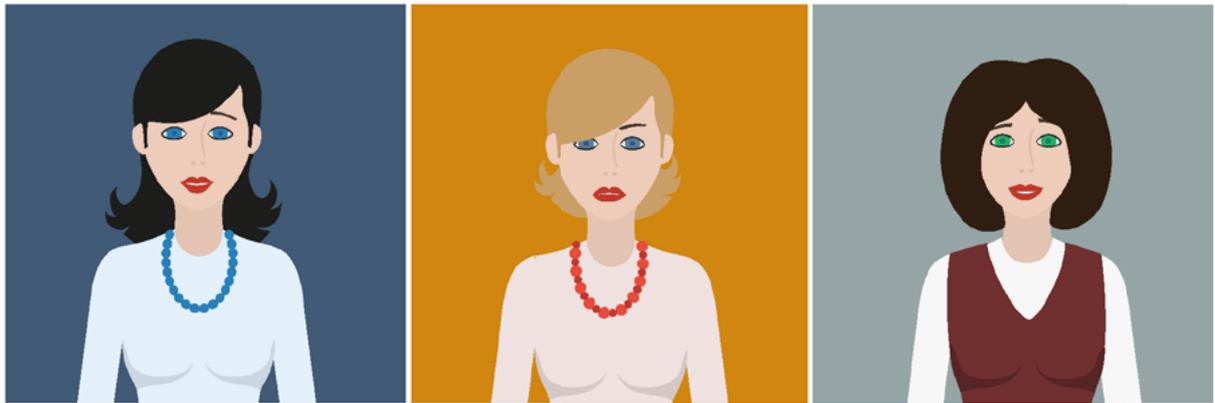


MIGUEL CUESTA



Mujeres

EN EL DERECHO: CAMINOS DE ÉXITO



Un video podcast
de **Iberian Lawyer** y **Women in a Legal World**
dedicado
a las **juristas líderes**,
compartiendo sus trayectorias, inspiradoras
y su visión del liderazgo femenino



Info: ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com



JAIME CONCEIRO

El despacho que lidera el crecimiento en España

Con un aumento anual del 92% en su facturación en 2024, CCS Abogados encabeza el ranking de crecimiento porcentual en facturación elaborado por *Iberian Lawyer*, gracias a un modelo híbrido que combina litigación compleja a largo plazo con áreas tradicionales consolidadas

por julia gil

Según el ranking de las 50 firmas legales que más facturaron en España en 2024 de *Iberian Lawyer* (En *Iberian Lawyer* N. 144 nuestro artículo dedicado), CCS Abogados ha liderado el crecimiento porcentual del año con un aumento del 92% en su facturación, alcanzando los 13,1 millones de euros. Este hito consolida a la firma como uno de los actores más dinámicos del sector legal español, gracias a una estrategia basada en la especialización, la innovación tecnológica y la independencia financiera. Sin embargo, este crecimiento no es fruto de una coyuntura puntual. Detrás se encuentra un modelo de negocio híbrido que combina la experiencia en áreas jurídicas tradicionales con una clara apuesta por la litigación masiva de alta complejidad. La firma ha liderado macrocausas como la del cártel de camiones —con más de 4.100 sentencias favorables— y ahora se enfrenta al que puede ser el mayor litigio en el sector turístico europeo: la reclamación contra Booking por cláusulas anticompetitivas, representando a las 16.000 empresas asociadas a CEHAT. **Jaime Concheiro**, quien dirige el despacho junto a **Carlos Seoane** y **Miguel Caamaño**, comparte en esta entrevista exclusiva las claves detrás de este modelo de crecimiento sostenible, apoyado en el desarrollo de herramientas propias y una hoja de ruta clara: crecer desde la especialización, sin renunciar a la excelencia jurídica ni a la vocación de largo plazo.

El crecimiento del 92% en facturación durante 2024 ha situado a CCS como el despacho que más ha crecido en España. ¿Cuáles han sido los principales motores de este crecimiento y cómo se ha gestionado internamente una expansión tan acelerada?

Existen dos modelos de negocio: uno es la parte tradicional de la abogacía (mercantil, fiscal, civil, público, etc.) y el otro, proyectos a medio y largo plazo, formado por 40 abogados, que se dedica a la resolución de litigios judiciales complejos. En los últimos seis años nos hemos consolidado como el despacho que más reclamaciones por daños de cárteles ha tramitado en España, tanto por número como por importe. El incremento en la facturación responde a varias resoluciones relevantes que han generado un retorno económico significativo en algunos de esos proyectos, en especial el relativo al cártel de camiones. Se trata de proyectos que se asumen a éxito y que, al tener un periodo de desarrollo prolongado sin generar ingresos, los gastos necesarios durante su ejecución se asumen de forma interna con fondos propios del despacho y con los recursos generados por otras áreas.

¿Qué áreas destacaría como las que han tenido un mayor crecimiento?

Aparte del crecimiento orgánico del despacho en sus áreas tradicionales, se han gestado dos nuevos proyectos. Por un lado, la reclamación



SANDRA FREIRE, JAIME CONCEIRO, MIGUEL CAAMAÑO Y CARLOS SEOANE

contra Booking por las cláusulas contractuales anticompetitivas impuestas a los hoteles españoles. La segunda macrocausa, es la recuperación de unos importes del Impuesto de Hidrocarburos cobrados de forma indebida entre 2013 y 2018. La Confederación Española de Transporte de Mercancías (CETM) y la Confederación Española de Transporte en Autobús (CONFEBUS) nos encargaron la gestión de este caso y más de 2.000 empresas dedicadas al transporte de mercancías y viajeros se han unido a este proceso en el que CCS Abogados tramita reclamaciones administrativas y judiciales por importe de 72 millones de euros.

¿Cuál es el mayor desafío al que se han enfrentado en este proceso de transformación y consolidación?

Cuando te enfrentas a litigios complejos y, en muchos casos, con una retribución a éxito, necesitas que la firma sea sólida y robusta en la generación de ingresos recurrentes en sus áreas tradicionales. Por otro lado, tiene que haber una conciencia dentro de la firma de que esa forma de generar ingresos es a la vez complementaria y en el largo plazo repercuten en las áreas tradicionales. Los proyectos a medio y largo plazo son un objetivo común, y un nicho de mercado en el que hemos sido pioneros.

CCS Abogados ha apostado fuerte por el litigio masivo con un enfoque muy tecnológico. ¿Qué papel ha jugado la innovación en la estrategia de posicionamiento del despacho?

En 2024 pusimos en marcha la plataforma Litigation Data Intelligence (LDI). Esta solución supone una evolución de Truck Data Intelligence (TDI), que ha sido utilizada con éxito en la tramitación de miles de litigios relacionados con el cártel de camiones. La nueva plataforma se ha adaptado a los desafíos del caso Booking y nos dotamos de una mayor flexibilidad y escalabilidad. Está siendo usada para las 2.000 reclamaciones del Impuesto de Hidrocarburos y las 5.000 reclamaciones del cártel de automóvil.

¿Cómo se prepara un equipo para abordar casos de este tamaño y repercusión?

No es suficiente saber gestionar volumen con

CCS ABOGADOS EN CIFRAS

€13,1m

Facturación

92%

Crecimiento (2023-2024)

80

Expertos

4

Socios

3

Oficinas

eficacia y eficiencia. Una macrocausa nunca puede perder calidad jurídica. Es algo que nos ha obsesionado desde siempre. Para ello, hemos ido reforzando los diferentes departamentos del bufete con of counsel, desde exmagistrados a catedráticos y profesores universitarios, especialistas en diversas materias. Estos participan activamente en la gestión jurídica de las causas y unidos a los socios y seniors, también participan activamente en la formación interna y continua del despacho.

CCS ha optado por especialización e innovación en litigación compleja. ¿Es una decisión estratégica a largo plazo o una respuesta a una

oportunidad coyuntural del mercado?

Las macrocausas se van a seguir sucediendo. Quizás se podrá modular y racionalizar la gestión judicial de las mismas, pero es una actividad que necesitaba de actores que realizasen esta labor de forma eficaz y con solidez jurídica, y huyendo populismos. La Directiva 104/2004 sobre acciones por daños por infracciones del derecho de la competencia ha supuesto un punto de inflexión. Hoy en día es compatible que tu modelo de negocio se base, en una parte muy importante, en la gestión de macrocausas.

¿Ven una mayor sensibilidad de las empresas españolas a defender sus derechos en materia antitrust frente a lo que ocurría hace unos años?

Con anterioridad parecía que era una materia exclusivamente reservada a grandes empresas que contaban con potentes medios jurídicos. Hoy en día, un porcentaje elevado de la población ya sabe lo que es un cártel y que son perjudiciales para la economía. Además, las empresas y particulares ahora saben que se puede reclamar los daños con un riesgo y coste razonable. Hace

diez años esto era impensable. Tienen mucho que ver las asociaciones empresariales y de consumidores, y los bufetes que lideran y publicitan las macrocausas. Hoy hay mecanismos para unirse a otros afectados y esto repercute en que los costes legales no sean una barrera que impida reclamar a los afectados por estas prácticas.

¿Qué objetivos estratégicos tiene CCS Abogados de cara a 2026? ¿Seguirán apostando por el crecimiento orgánico a través de litigios complejos o contemplan otras vías como la diversificación de práctica, la atracción de talento o incluso el crecimiento inorgánico?

Seguiremos creciendo de forma orgánica como lo hemos hecho siempre, tanto en las áreas tradicionales como en el área de proyectos a medio y a largo plazo. En 2026, se pondrá en ejecución el proyecto Booking, que va a requerir una gran inversión en medios tecnológicos y humanos. Y ya tenemos en cartera otros dos proyectos muy importantes que previsiblemente se gestarán en 2026. 



CCS ABOGADOS - OFICINA



Expert Opinion

Podcast IBL 

The appointment where the most important law professionals will discuss the latest legal trends, tips and tools in the Iberian context

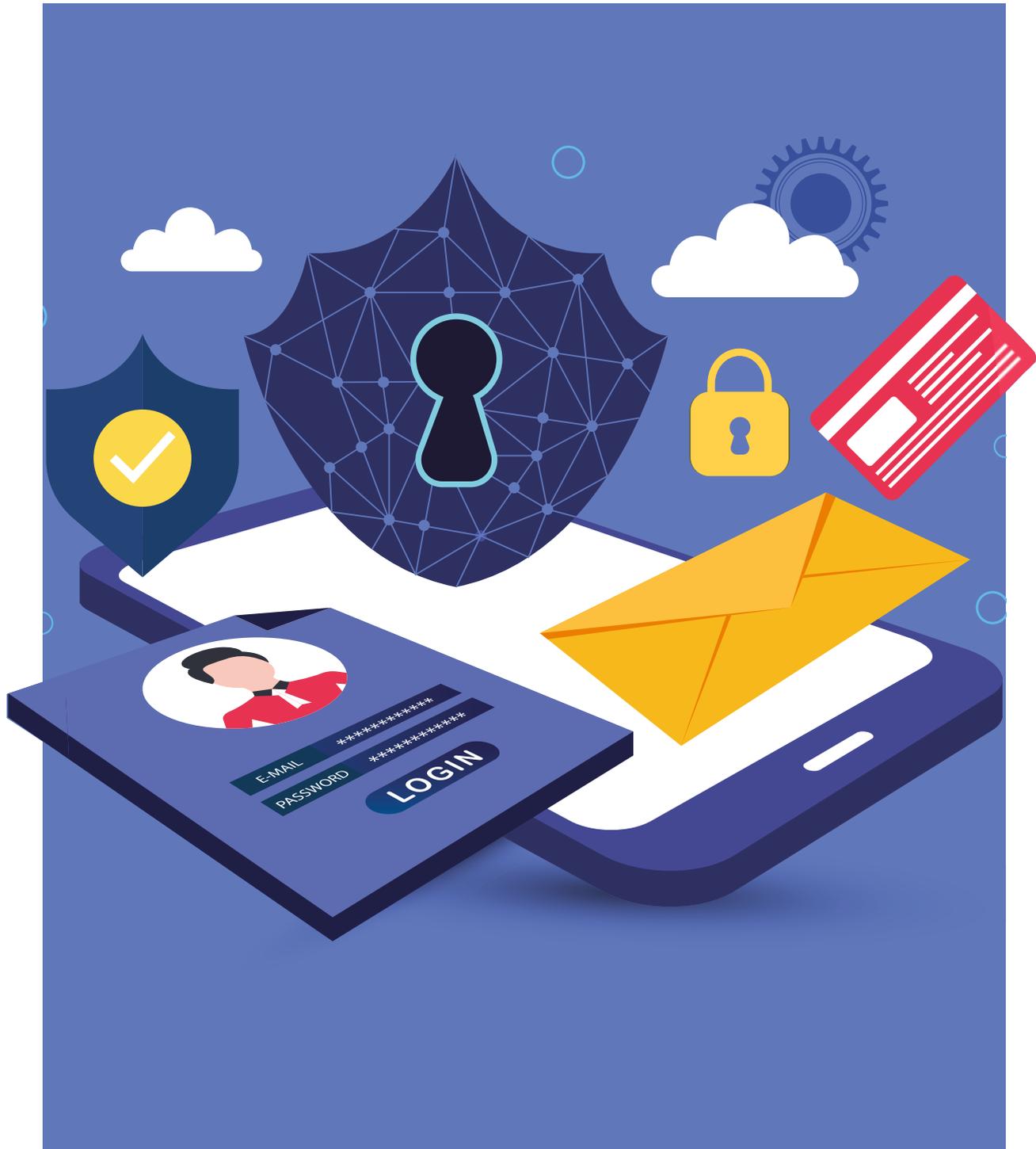
**YOUR SPACE,
YOUR VOICE.**

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com



El Data Act a examen

Retos y oportunidades del nuevo reglamento europeo de datos

por mercedes galán

El Reglamento Europeo sobre Datos (Data Act), que será plenamente aplicable a partir del 12 de septiembre de 2025, representa uno de los pilares legislativos más ambiciosos del ecosistema digital europeo. Con implicaciones directas en modelos de negocio, contratos, compliance y relaciones entre fabricantes, usuarios y terceros, el Data Act va mucho más allá del RGPD. Su foco está en el dato no personal, generado por productos conectados y servicios relacionados, y busca democratizar su acceso y uso, en aras de una economía más innovadora, interoperable y justa. Para entender su impacto desde distintos ángulos, reunimos a tres socios de referencia en sus respectivas áreas: **Eric Maciá**, abogado y head of R&D Legal Consulting en PONS IP; **Anna Levitina**, partner de Ambar; y **Alba María López**, socia asociada del área legal y head del área de Legal & Business de Elzaburu.

Uno de los giros estratégicos más significativos que impone el Data Act es la obligación de permitir que los usuarios accedan a los datos generados por los productos conectados que utilizan. Esta exigencia afecta de lleno al modelo tradicional de control exclusivo del dato. “Los datos ya no son un recurso monopolizable por el fabricante”, apunta Alba María López. “Los productos y servicios conectados tendrán que diseñarse de manera que los usuarios puedan acceder, utilizar y compartir los datos generados por ellos, incluso con terceros”. Un cambio de paradigma que, según Anna Levitina, empuja a las empresas hacia ecosistemas más colaborativos: “El reglamento trata los datos como un recurso compartido. Las empresas deben cooperar con los usuarios y con otros actores del mercado en condiciones justas y transparentes. Ya no pueden aislar los datos como un activo exclusivo”. Este nuevo enfoque no solo redefine la relación entre usuarios y fabricantes, sino que abre oportunidades para terceros que hasta ahora no tenían acceso a estos datos. “Un nuevo mercado para soporte y mantenimiento de soluciones se abre, en el que el posicionamiento se determinará por la calidad del servicio y no solo por el control de los datos”, añade López.

El Data Act no es solo una cuestión de derechos de acceso. Tiene un impacto directo en la configuración técnica y jurídica de los productos y servicios



«Esto obligará a todas luces a reconfigurar tanto elementos hardware como software de los dispositivos IoT y el software de los servicios relacionados»

Eric Maciá (PONS IP)

conectados. “Las empresas deberán rediseñar sus dispositivos IoT y los servicios relacionados para que los datos sean accesibles, seguros, gratuitos y estructurados”, explica Eric Maciá. “Esto obligará a reconfigurar tanto elementos hardware como software. También afectará a los términos y condiciones de los servicios, que deberán adaptarse para evitar cláusulas abusivas”. En sectores altamente tecnificados como la automoción, esta revisión contractual puede suponer un terremoto. “Pensemos en un fabricante de coches con una gran cuota de mercado que impone condiciones contractuales a proveedores o usuarios. El Data Act busca equilibrar esa relación”, apunta Maciá. Levitina coincide: “Muchos contratos actuales no encajarán con el nuevo marco legal. Cláusulas que otorgan exclusividad sobre los datos o limitan el acceso del usuario pueden considerarse inválidas”. Y es que el reglamento introduce límites estrictos a las cláusulas abusivas, especialmente en rela-



«Los datos ya no son un recurso monopolizable por el fabricante»

Alba Mª López (Elzaburu)

ciones comerciales desequilibradas. A juicio de Levitina, “será necesario revisar los acuerdos con clientes, socios y proveedores para asegurarse de que respetan los nuevos derechos de acceso, uso y compartición de datos”.

SECTORES MÁS AFECTADOS

Las implicaciones del Data Act no serán iguales en todos los sectores. Según Maciá, los sectores manufacturero, industrial y sanitario serán los más impactados: “Son ámbitos donde los dispositivos IoT se usan de forma intensiva y donde, hasta ahora, los fabricantes no compartían datos que permitieran al usuario realizar tareas de mantenimiento de forma autónoma”. López refuerza esta idea: “Las empresas podrán obtener datos generados por el uso de soluciones de terceros, con el consentimiento de los usuarios. Esto cambiará la relación actual con los clientes y alterará los enfoques tradicionales de fidelización”.

Uno de los puntos más sensibles del Data Act es

la tensión entre el acceso al dato y la protección del *know-how*. ¿Cómo garantizar la apertura sin exponer secretos empresariales? “El reglamento es consciente de esta tensión”, explica Maciá. “De hecho, es la norma comunitaria que más menciona los secretos comerciales, después de la directiva específica sobre el tema. Establece hasta tres capas de protección, tanto indirectas como directas”. Entre esas protecciones se incluyen la limitación al tipo de datos que deben compartirse (datos brutos y metadatos, pero no inferencias), la prohibición de usarlos para fabricar productos competidores, y la posibilidad de imponer condiciones contractuales para proteger la confidencialidad. López destaca también la importancia del criterio de proporcionalidad: “Solo se concederá acceso a los datos estrictamente necesarios, no a desarrollos estratégicos como algoritmos o software. Y si se detecta un riesgo real para el secreto empresarial, puede denegarse el acceso, siempre que se justifique adecuadamente”. No obstante, esto abre la puerta a conflictos. “Es probable que proliferen disputas sobre la razonabilidad de las medidas de protección exigidas”, advierte Maciá. “Una empresa puede imponer condiciones que sean razonables para ella, pero prohibitivas para una pyme. ¿Hasta qué punto se aceptará ese desequilibrio?”.

COMPATIBILIDAD CON EL RGPD

En el caso de las empresas que ya cumplen con el RGPD, el Data Act supone un nuevo nivel de complejidad. Aunque algunos principios —como la transparencia o la seguridad— son comunes, la tensión entre el principio de minimización del RGPD y la obligación de compartir datos con terceros no es trivial.

Una de las preguntas clave es si el nuevo reglamento abre la puerta a monetizar legalmente los datos. Anna Levitina matiza: “Conviene distinguir entre compensación y monetización. El Data Act permite una compensación razonable en algunos casos, pero no habilita un modelo de explotación comercial del dato como tal”. Más que generar ingresos por controlar el dato, la oportunidad está en el desarrollo de nuevos servicios sobre esos datos antes inaccesibles. “Por ejemplo, empresas

que accedan a datos urbanos (movilidad, sensores ambientales) podrían crear soluciones para planificación energética o gestión del espacio público”, señala Levitina.

¿CÓMO DEBEN PREPARARSE LAS EMPRESAS?

A poco más de un año de su aplicación, el Data Act exige una revisión profunda tanto legal como técnica. “Es urgente adaptar los contratos para evitar cláusulas abusivas y definir políticas internas claras para gestionar el acceso, la portabilidad y el uso compartido de los datos”, subraya Levitina. López recomienda una auditoría integral: “Auditar los elementos que generan datos, clasificar la información, revisar contratos y reforzar los protocolos y la formación interna. Puede ser una gran oportunidad para desarrollar productos avanzados y abrir nuevas líneas de negocio”. El problema, sin embargo, es que muchas empresas aún no han asimilado el alcance de la norma. “Lo que más nos encontramos es una lectura simplista del reglamento, sin captar sus implicaciones profundas”, advierte Maciá. “En España no se está poniendo tanto el foco como en otros países de la UE, donde el sector empresarial se está preparando de forma más activa”. El Data Act llega para cambiar el terreno de juego. Obliga a rediseñar productos, replantear relaciones contractuales y equilibrar



«El valor ya no está en controlar el acceso al dato, sino en lo que se puede construir sobre él»

Anna Levitina (Ambar Partners)

apertura con protección. Aporta retos, sí, pero también un nuevo marco para la innovación. Como concluye Alba M^a López, “quienes sepan adaptarse no solo cumplirán con la norma, sino que podrán posicionarse mejor en un ecosistema digital más abierto, dinámico y competitivo”.





¿Estamos regulando bien el futuro del trabajo?

Los expertos analizan el estado actual del modelo híbrido de trabajo, sus riesgos y sus desafíos normativos, en un momento clave de vuelta al trabajo

por mercedes galán

Tras la pandemia, el trabajo híbrido se ha consolidado como una nueva normalidad en muchas organizaciones. Sin embargo, el marco legal que regula esta modalidad sigue siendo incipiente, desigual entre países y lleno de grises en su aplicación. En España, contamos con una legislación específica sobre trabajo a distancia (Ley 10/2021), así como con el reconocimiento legal del derecho a la desconexión digital desde 2018. A pesar de estos avances, el cumplimiento práctico de estas normas plantea dudas, tanto por parte de las empresas como de los propios trabajadores. ¿Dónde están los límites de la flexibilidad? ¿Qué impacto tiene en la salud mental? ¿Y cómo pueden las empresas prevenir conflictos laborales y jurídicos en este entorno cambiante?

EL MARCO LEGAL

Desde el punto de vista jurídico, el modelo híbrido actual sigue generando importantes desafíos para las empresas. **Pablo Santos Fita**, socio del área laboral de Gómez-Acebo & Pombo en Barcelona, señala tres aspectos clave. En primer lugar, subraya la rigidez de la definición legal de trabajo a distancia. “La legislación laboral ha introducido una definición tasada del trabajo desarrollado a distancia con carácter regular —el que se preste durante un mínimo del 30% de la jornada en un periodo de tres meses—. Muchas empresas optan por no superar ese umbral para evitar las obligaciones adicionales que impone la Ley 10/2021, como la dotación de medios o la compensación de gastos”, explica. En segundo lugar, apunta que, aunque la ley reconoce el trabajo a distancia como voluntario y reversible, esta reversibilidad queda supeditada a lo pactado en la negociación colectiva o en el acuerdo individual, lo que genera fricciones. “Esto, en la práctica, puede acabar desembocando en conflictos o incluso pleitos, si no se gestiona adecuadamente”, alerta. El tercer gran reto que menciona es más estructural: la desactualización del marco legal frente al cambio social y tecnológico. “Nuestro Derecho Laboral mantiene estructuras propias de la era industrial, donde los tiempos de trabajo y descanso estaban claramente separados. Hoy, la realidad es mucho más líquida. Sería necesario



«Sería necesario avanzar hacia un replanteamiento integral del concepto de tiempo de trabajo»

Pablo Santos Fita

avanzar hacia un replanteamiento integral del concepto de tiempo de trabajo”, afirma Santos Fita.

En la misma línea, **Miguel Pastur**, socio de employment en Bird & Bird, coincide en este diagnóstico. Aunque reconoce que España ha dado pasos importantes, considera que “la Ley 10/2021 carece de la flexibilidad suficiente para adaptarse a la realidad de determinados trabajos y sectores. Es excesivamente rígida en aspectos como la determinación de los horarios”. Pastur también señala que normativas como la del registro de jornada se aplican igual a entornos presenciales y digitales, lo que genera dificultades operativas. “Esto complica enormemente su aplicación en modelos híbridos”, dice.



«La hiperconectividad y la imposibilidad de desconectar generan problemas reales»

Miguel Pastur

FLEXIBILIDAD Y SALUD MENTAL

Una de las principales promesas del trabajo remoto fue la mejora de la conciliación. Y, en efecto, muchas personas han podido organizar mejor su vida personal gracias a la eliminación de desplazamientos y a una mayor autonomía horaria. Pero esta flexibilidad también ha traído consigo nuevas tensiones. Según Pastur, “las nuevas tecnologías han abierto importantes puertas para la flexibilidad, pero también han difuminado las fronteras de la jornada laboral, en ocasiones de forma peligrosa para la salud mental. La hiperconectividad y la imposibilidad de desconectar generan problemas reales”. La implantación práctica del derecho a la desconexión digital, reconocido desde 2018 en la legislación española, sigue siendo muy

dispar. “Nuestra impresión es que esta medida no ha estado entre las prioridades de las empresas”, advierte Santos Fita. “Todavía hay muchas, especialmente pymes, que no tienen implantado un protocolo de desconexión digital, o que lo aplican de forma meramente formal”. En este sentido, Pastur cree que “tan importante como regular es concienciar a nivel empresarial y social. Hay que establecer políticas reales para evitar los efectos negativos de la hiperconectividad, más allá de lo que diga la norma”.

CULTURA Y CONCILIACIÓN

Desde dentro de las organizaciones, la experiencia vivida en estos años también ha sido reveladora. **Eva Ferrada Lavall**, socia responsable de Secretaría General y RRHH de Uría Menéndez, reconoce que el despacho implantó el teletrabajo “con naturalidad y desde la confianza en nuestros profesionales”. La experiencia, asegura, fue positiva: “Nos confirmó que la responsabilidad y el compromiso no dependen de la presencia física. Hoy el teletrabajo es una herramienta fundamental de flexibilidad en el despacho”. Sin embargo, Ferrada subraya también los límites de esta modalidad.

“La presencialidad sigue siendo clave, especialmente para la formación de los perfiles más jóvenes, la transmisión de la cultura corporativa y el trabajo colaborativo. En el equilibrio está la clave”, sostiene.

Sobre las expectativas del talento joven, la visión desde recursos humanos es clara: “Valoran la posibilidad de organizar su tiempo con más flexibilidad, pero también quieren estar presentes, interactuar con sus compañeros, hablar cara a cara con los socios y aprender en el día a día. Lo importante es combinar esa autonomía con oportunidades reales de integración y desarrollo”. Desde esta posición, Ferrada defiende la necesidad de un marco normativo más flexible y adaptado a profesiones exigentes como las del ámbito legal: “Sería muy positivo contar con una regulación que entienda la especificidad del sector, sin perder garantías”.



«El teletrabajo es una herramienta fundamental de flexibilidad en el despacho. Sin embargo la presencialidad sigue siendo clave, especialmente para los jóvenes»

Eva Ferrada Laval

RIESGOS Y RECOMENDACIONES

En la práctica diaria, los abogados laboralistas identifican también ciertos errores recurrentes. Entre ellos, Santos Fita menciona la falta de acuerdos formales de trabajo a distancia, a

pesar de que la Ley 10/2021 lo exige. “Aún es bastante habitual que empresa y trabajador no hayan formalizado un acuerdo con el contenido mínimo obligatorio. Esto genera incertidumbre en caso de conflicto”, señala. También destaca los problemas derivados de la reversibilidad: “Hay casos en que un trabajador se niega a volver a la oficina cuando se le requiere, o situaciones inversas, en las que la empresa cierra oficinas y obliga al personal a trabajar desde casa. Ambas situaciones pueden generar conflicto si no se regulan con claridad”.

El teletrabajo internacional añade una capa más de complejidad. “Aunque empieza a estar regulado, plantea muchas incógnitas legales y prácticas, sobre todo en materia de Seguridad Social y prevención de riesgos”, apunta. De cara a este mes de reincorporación al trabajo, Santos Fita recomienda revisar los acuerdos de trabajo a distancia, actualizar o implantar protocolos de desconexión digital y analizar cómo ha funcionado la flexibilidad durante el verano para planificar mejor el próximo año.

LA INEVITABLE

Todo apunta a que el futuro del trabajo seguirá siendo híbrido, aunque con matices y ajustes constantes. Las tensiones entre productividad, flexibilidad, salud mental y derechos laborales seguirán formando parte del debate público y empresarial. “La transparencia salarial ocupará un lugar destacado en los próximos años”, anticipa Pastur. “Con la transposición de la directiva europea 2023/970, las empresas deberán asumir nuevos retos, aunque en España ya contamos con obligaciones similares desde hace años”. Más allá de las leyes, será clave desarrollar una cultura organizativa capaz de adaptar las normas a la realidad concreta de cada empresa y sector, sin perder de vista el bienestar de las personas trabajadoras.

El reto, en definitiva, no es solo regular bien el trabajo del futuro. Es entender que ese futuro ya está aquí. 

9th Edition

GoldAwards

●●●●● by Inhousecommunity

The **Gold Awards** by Inhousecommunity recognise the excellence of in house legal professionals and teams in **Spain & Portugal**

SAVE THE DATE

6 November 2025 • Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

To candidate: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Partners

Abreu:
advogados

Becker
Becker & Pollakoff

CECA MAGÁN
ABOGADOS

EVERSHEDS
SUTHERLAND

SQUIRE
PATTON BOGGS

S
RS
LEGAL

WATSON FARLEY & WILLIAMS



Follow us on



#IBLGoldAwards

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10-13

NOVEMBER 2025

MILAN 7th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

FOUR SEASONS HOTEL

VIA GESÙ 6/8 • MILAN

Platinum Partners

CHIOMENTI



VITALE

Legance

Gold Partners



A&O SHEARMAN

AON

BonelliErede

EQUITA



GPBL

Silver Partner



Deloitte.

ING

www.financecommunityweek.com



For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • #financecommunityweek



Entre juicios y estrategia digital

Socia responsable del área de Propiedad Intelectual en CMS y ex codirectora de la firma en España, quién es María González Gordon, su recorrido, su visión del liderazgo y los retos actuales de la abogacía tecnológica

por Iliaria Iaquinta

María González Gordon nos recibe en su oficina, una mañana de julio en la que, en Madrid, el calor aprieta incluso antes del mediodía. Sobre su mesa: informes, un esquema de estrategia digital, varias consultas en curso y una reclamación que apunta a juicio. En una esquina, una libreta con notas a mano y una taza de café humeante. “Me gusta tomar notas a la antigua. Me ayuda a pensar”, comenta.

Socia responsable del área de Propiedad Industrial, Intelectual y Negocio Digital en CMS y ex codirectora de la firma en España, su nombre suena familiar en el mundo jurídico. Pero ¿quién es realmente? ¿Cómo se define a sí misma? “Mis días son intensos —dice sin rodeos—. Están llenos de estrategia, temas nuevos, horas de estudio para no perderme lo que importa. A veces siento que al día le faltan horas”. Se ríe. “En el despacho bromean con que saben que he llegado por el ritmo de mis pasos”. La frase, mitad broma, mitad retrato, da la medida de su estilo: ritmo acelerado, atención múltiple, implicación total.

Habla con franqueza de lo que le mueve —el cliente, la estrategia, los equipos— y reconoce sin tapujos su dificultad para desconectar: “Me cuesta decir que no. Me gusta estar en todas las salsas”, dice. También admite una ansiedad de fondo: “Tengo *FOMO* (*fear of missing out*, ed.). Pero también es lo que me ayuda a mantenerme alerta, conectada, con ganas de construir y estar siempre al día”.

LOS ORÍGENES

Su relación con el derecho empieza temprano, influida en parte por su padre, abogado de banca con despacho en casa. “Lo veía recibir a gente y me fascinaba cómo entraban con la cabeza baja y salían aliviados. Yo quería hacer eso: ayudar a resolver problemas”, recuerda. A eso se suma un sentido de la justicia casi visceral. “Me duele la tripa si las cosas no están bien hechas”, confiesa. Incluso en el colegio, cuando los tests de orientación profesional pretendían perfilar futuros posibles, la respuesta ha sido inequívoca: “Me salió 100% derecho y 95% ejército. Llegué a plantearme ser jurídica militar... pero la vida me llevó por otro camino”, añade.

PRIMEROS PASOS

Ese camino arranca en ICADE, donde la formación jurídica se cruza con una cultura del trabajo exigente y una idea concreta del liderazgo, marcada por la impronta jesuita. Tras un paso por el sector bancario, su trayectoria pronto encuentra una dirección clara: el litigio. Uno de sus profesores, **Antonio Castán**, le facilita el primer contacto con el despacho en el que él trabajaba. “Mi padre me dijo: prueba en un despacho, que siempre habrá tiempo para ir a empresa”, recuerda. Así llega a Elzaburu, firma histórica especializada en propiedad industrial, donde permanece casi ocho años. Allí, casi por casualidad, se topa con una materia que no tarda en hacer suya. “Es divertidísima: cine, publicidad, tecnología, creación, conflicto, estrategia... lo tiene todo. No me aburro ni un solo día”, afirma. En esa etapa se forma en procesos complejos y en el gusto por el rigor técnico. Pero al cabo de un tiempo empieza a echar en falta una visión más transversal: “Quería entender cómo nuestra materia dialogaba con fiscal, laboral, mercantil... y cómo podía aportar más desde lo mío”, explica.

La respuesta llega en Gómez-Acebo & Pombo, donde pasa más de una década. Es una etapa de crecimiento profesional y personal: se casa, tiene hijos, empieza a liderar equipos. “Me implicué mucho en iniciativas sobre experiencia del empleado. Ahí me di cuenta de cuánto me interesaban la gestión, el talento, las personas”, admite. Trabaja con clientes de perfiles muy diversos, desde grandes grupos del entretenimiento hasta startups tecnológicas. Esa diversidad, explica, exige adaptación constante. “Cada cliente te obliga a pensar distinto, a hablar su lenguaje, a entender su urgencia, a modular tu aproximación al riesgo”, remarca.

«Me duele la tripa si las cosas no están bien hechas»

En 2019 llega a CMS con un reto mayor: construir desde cero el área de Propiedad Industrial, Intelectual y Negocio Digital, un equipo que hoy cuenta una docena de profesionales. “Era una hoja en blanco. Apostamos por un enfoque transversal, integrado, muy conectado con los retos digitales ya sobre la mesa”, recuerda. Lo hace junto a **Ricardo Gómez Barreda**, con quien comparte visión, prioridades y estilo. Seis meses después, llega la pandemia. “Fue un desafío tremendo, pero también una experiencia de aprendizaje brutal. Confirmó que incluso en los peores escenarios, si hay pasión, las cosas pueden salir”, confiesa, aunque también hubo momentos de pura incertidumbre. “No siempre sabíamos si íbamos a aguantar el ritmo, o si el modelo que estábamos construyendo iba a sostenerse. Pero seguimos, apostamos por hacerlo a nuestra manera, y salió muy bien”, añade.

«Lo que soy –y seguiré siendo– es una abogada comprometida con una práctica en plena ebullición, llena de retos apasionantes»

Su papel en la firma se amplía rápido: entra en el consejo de administración, se incorpora al comité ejecutivo global de CMS, lidera la práctica global de Digital Business y, entre julio de 2023 y abril de 2025, ocupa el cargo de socia codirectora en España. “Fue como hacer el máster más intenso del mundo. Aprendí a priorizar con mucha más claridad, a delegar, a ver la firma como un todo, y no solo desde mi área”, explica.

¿Por qué deja el cargo? “Asumir responsabilidades de gestión ha sido una forma de devolver a la firma todo lo que me ha dado, pero lo que soy —y seguiré siendo— es una abogada comprometida con una práctica en plena ebullición, llena de retos apasionantes.” Lo dice con firmeza, aunque reconoce que no ha sido una decisión fácil.

EL PRESENTE

Además de litigar, Gordon diseña estrategias regulatorias para sectores en transformación como salud, entretenimiento, movilidad o inteligencia artificial y datos no personales. Participa en foros internacionales como INTA, el European IP Forum, ITechLaw o el Global Legaltech Hub, y colabora con organismos como la EUIPO o el Ministerio de Industria. También ha intervenido en consultas públicas sobre directivas europeas. “Me apasiona contribuir a una regulación más clara, sensata y conectada



con la realidad del mercado. Lo técnico no está reñido con lo práctico”, sostiene. Esa conexión atraviesa su forma de ejercer. En su estilo confluyen la espontaneidad, la precisión jurídica y una curiosidad casi obsesiva. “Me gusta leer los términos y condiciones de las webs y plataformas. Suelen esconder muchas claves”, comenta. No esquivo el conflicto ni la presión; al contrario, parecen activarle. “Cuando todo parece imposible, me sale una energía que canalizo hacia la solución. Supongo que ahí conecto con mi vocación inicial: ayudar a otros”, añade. Reconoce, sin embargo, que no todo siempre sale bien. “He tenido juicios perdidos, proyectos que no salen. Pero de eso también se

«He tenido juicios perdidos, proyectos que no salen. Pero de eso también se aprende. Lo importante es seguir adelante»

aprende. Lo importante es seguir adelante”, dice. De toda su trayectoria, destaca una lección por encima del resto: la perseverancia. “Todo suma. Si me hubiera rendido, no sería quien soy hoy”, concluye.

Tiene una idea nítida sobre el liderazgo: “Es servicio. Es generosidad. Es pensar en el bien de la firma por encima del propio. También es construir puentes, crear pertenencia, escuchar más de lo que se habla”, afirma. En el día a día, eso se traduce en estar presente y cuidar los procesos de desarrollo de las personas. “Me interesa cómo crecen, cómo maduran. Quiero verlos llegar lejos. Y si un día dicen: aprendí esto de María, habré hecho algo bien”, comenta. Aunque no siempre es fácil encontrar el equilibrio entre acompañar y dejar espacio. “Hay veces que me cuesta no intervenir. Tengo que recordarme que liderar también es saber soltar”, reconoce.

En su mirada, la igualdad de género no es un tema accesorio, sino estructural. “Crecí sin referentes femeninos. Me los tuve que buscar. Y ahora me toca a mí ser referente para otras”, sostiene. “Durante años, en muchas reuniones era la única mujer en la sala. No siempre fue cómodo, ni fácil. Y eso me marcó: por eso ahora me implico tanto en apoyar a otras”. No se trata —añade— de heroínas perfectas. “Se trata de trayectorias honestas, reales. Que demuestren que se puede, y que no hay una sola forma de hacerlo”.

¿Qué la mueve hoy? “Todo lo que ocurre a nivel tecnológico y normativo me fascina. Podemos influir incluso en cómo se redactan las normas. Es un momento apasionante para estar en esta área del derecho”, afirma. Pero también la mueve lo más cercano: su equipo. “Quiero verlos crecer, llegar alto, y saber que contribuí a eso”, dice.

¿Remordimientos? Pocos. ¿Sueños pendientes? “He cumplido muchos: ir al TJUE, liderar un mega contrato tecnológico, dirigir un despacho... Pero si algo me queda por cumplir, es ver triunfar a mi equipo”. Gordon sonríe. Por la tarde tiene una cena con amigas. La jornada continúa, con nuevas tareas por delante y con la misma determinación de siempre por seguir avanzando. ■

«Hay veces que me cuesta no intervenir. Tengo que recordarme que liderar también es saber soltar»

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN
BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on 

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on



For information: info@iberianlegalgroup.com



ANTONIO SERRANO ACITORES

Hacia un Renacimiento digital del derecho

Del legaltech a la inteligencia artificial, del aula al despacho: el gurú de la innovación legal Antonio Serrano Acitores traza la hoja de ruta hacia un nuevo modelo profesional para la abogacía

por **ilaria iaquinta**

Decir en pocas líneas quién es **Antonio Serrano Acitores** es un ejercicio de síntesis nada sencillo. Abogado, profesor, emprendedor, asesor de varios gobiernos en inteligencia artificial... la etiqueta se queda corta. Podríamos presentarle como un gurú de la innovación legal —o incluso, arriesgando un poco, como el **Richard Susskind** español—.

Licenciado en Derecho por ICADE, doctor con premio extraordinario por la Universidad Rey Juan Carlos, con siete másteres —incluido un MBA— y formación en transformación digital por el MIT. Combina la práctica legal con la docencia y el emprendimiento. Ha trabajado en Linklaters, ha dirigido su propio despacho, es profesor titular en la URJC y ha fundado iniciativas Legaltech como AI-LEARN o empresas de formación tecnológica como Spartanhack —Premio Nacional de Tecnología en 2022—. Durante dos años fue director de desarrollo de negocio de Chiara, plataforma de formación en oratoria y oratoria jurídica a través del uso de la realidad virtual y la IA. Es autor de quince libros y más de ciento cincuenta publicaciones sobre metaverso, derecho digital y contratación innovadora.

Con esta triple mirada —profesional, académica y tecnológica— analiza en esta entrevista exclusiva con *Iberian Lawyer* el estado real de la innovación en los despachos, el impacto de la IA en la práctica jurídica y los retos que marcarán el futuro de la profesión.

Empecemos por una pregunta aparentemente sencilla... ¿Qué significa realmente “innovación”? ¿Es solo una cuestión tecnológica o también de cultura y procesos?

Etimológicamente no implica necesariamente ser tecnológico. No debemos confundir creatividad, innovación y tecnología: están relacionadas, pero son distintas. La creatividad es la capacidad de generar ideas. El innovador ejecuta ideas, soluciona problemas, se adapta a la incertidumbre. La tecnología incorpora innovación, pero no toda innovación es tecnológica: se puede innovar en procesos o flujos de trabajo. En el sector legal, que es conservador,

«En el sector legal, que es conservador, la innovación cuesta»

la innovación cuesta. Pero cuando llega una innovación tecnológica que muestra valor, se adopta masivamente, aunque somos rezagados.

La tecnología ha evolucionado de forma exponencial en los últimos dos años. Hasta hace poco, hablar de IA en un despacho parecía futurista, —al menos en Europa, ya que en Estados Unidos ya se utilizaba en los tribunales—. Pero hoy, la IA generativa ya es una realidad. ¿Cómo hemos pasado de la perplejidad a la adopción?

Con la aparición de ChatGPT en noviembre del 22 y otras IAs generativas, hubo un vuelco en todos los sectores. Esta tecnología, a diferencia de otras como Blockchain —que iba a cambiar todo y no lo hizo, más allá del Bitcoin o los *smart contracts*—, sí ha tocado tierra. Si mis hijos hacen deberes con ChatGPT, permea toda la sociedad. Modifica la sociedad, y por lo tanto, el derecho y nuestra interacción profesional con la tecnología. Formo muchos despachos. Hay miedo, preocupación lógica en juristas: protección de datos, anonimización... Se prueba tecnología, pero falta formación y tranquilidad. La IA es una herramienta al servicio de la dignidad humana. Hay que verla como herramienta, perder el miedo, tocarla, romperla. En el sector jurídico, en entornos controlados, pero empezar. Esta tecnología permite a un abogado pequeño competir con uno mayor, y a uno nacional con uno internacional.

En términos concretos, ¿en qué punto estamos

en España? ¿Cómo está impactando en la práctica diaria?

Estamos más o menos a la par con Europa. En EE. UU. llamó la atención Harvey, pero aquí también se han desarrollado cosas interesantes. Editoriales como Lefebvre, Tirant o Aranzadi se han movido con rapidez, y han surgido varias startups Legaltech muy activas, como Maite, Justicio, Little John. Porque esto no va a ser opcional: o eres distinto, o eres sustituible.

¿Cuáles son sus potencialidades reales? Estas herramientas están sobrevaloradas o realmente pueden redefinir el trabajo jurídico? ¿Y qué usos prometedores aún no han llegado a los despachos?

Estamos en un momento de *hype*, como pasa con toda tecnología. Luego llegará la productividad estable. Las posibilidades son amplias: traducción de documentos, búsquedas profundas, generación de informes, cronologías, resúmenes. Con IAs genéricas ya se puede mucho; y las verticales ofrecen contratos, demandas, resoluciones. La IA necesita buenos datos, y los juristas los tenemos: sentencias, normas, conocimiento útil. Hoy se puede aplicar la ley de Pareto: uno piensa, da la orden, la IA hace el 80% del trabajo, y uno revisa el resto. Esto acelera procesos, permite más clientela o mejor calidad de vida.

¿Cómo debería regularse el uso de estas tecnologías para garantizar una aplicación responsable? ¿Qué riesgos ve en una implantación generalizada?

Hay confusión con el Reglamento de IA, lo que genera incertidumbre. Para los abogados, a mayor confusión, mayores honorarios, pero nadie sabe bien por dónde van los tiros. Mientras 40 empresas piden posponer el Reglamento y hay fuga de talento a EE.UU. o China, queda claro que sí debe haber regulación, pero sin frenar la innovación. No tiene sentido que el Reglamento entre en vigor por hitos en tres años, cuando la IA cambia cada día. En los despachos, no se trata de subirse a la moda: hay que saber para qué se quiere y si los datos son de calidad. Una IA sin buenos datos es como un Ferrari sin gasolina. Hoy no hay criterio: cada uno usa una distinta. Sin homogeneidad, no se aprovecha su potencial.

¿Qué cambios estructurales deberían asumir los despachos para integrar eficazmente la IA?

Es muy importante empezar a interrelacionar profesiones. Cuando trabajaba en Linklaters, por ejemplo, a los de informática los teníamos ocultos arriba, casi en una cueva, ahí con sus ordenadores. Eso debe desaparecer. El abogado tiene que relacionarse con el informático —y más con la IA— igual que con otros perfiles.

¿Qué tipo de perfil profesional será más demandado en los próximos años?

A mí me gustan los renacentistas digitales: abogados que sepan mucho derecho, pero también de tecnología, idiomas, hablar en público. Que sean líderes al servicio de los demás, con empatía e inteligencia emocional. Perfiles que combinen conocimiento jurídico con *soft skills*: generar negocio, comunicar, generar confianza. Y, por supuesto, que manejen tecnología.

¿Aún habrá espacio para el abogado “tradicional” o será necesario reinventarse por completo?

Voy a ser un poco duro: o cambias o te cambian. El abogado que se dedique a tareas sencillas se va a quedar fuera. Todo lo que se pueda automatizar, se va a automatizar. Hay que hacer un análisis interno: si lo que haces lo puede hacer

«La IA permite a un abogado pequeño competir con uno mayor, y a uno nacional con uno internacional»

una máquina, empieza a pensar en cambiar. Las máquinas ya hacen muchas tareas muy bien, 24/7, sin parar y sin café.

Una de las preocupaciones más frecuentes es: si ciertas tareas rutinarias se automatizan, ¿qué pasa con los jóvenes abogados que tradicionalmente “se curtían” con ese tipo de trabajo?

No creo que mañana se despidan 10.000 personas, pero si se jubilan 10, igual se contratan 2 y una IA. Será una transición. Los juniors están en riesgo: antes traducíamos y redactábamos correos, ahora una IA lo hace directamente. Ahí está la preocupación. Por eso, los jóvenes deben ser renacentistas digitales, encontrar su valor diferencial. Aunque se diga que los abogados van a desaparecer, la confusión generará necesidad de juristas. Hay una ventana de oportunidad para ser abogados digitales. Pero no solo escribir artículos sobre leyes digitales: hay que usar la tecnología. Muchos escriben sobre IA sin haber probado una. Eso no puede ser.

¿Qué papel debería desempeñar la universidad en esta transformación?

La universidad —y todo el itinerario educativo— es fundamental. Yo trabajo con cuatro “E”: esfuerzo, excelencia (como hábito), ética (como ejercicio reflexivo de la libertad) y educación, que agrupa las anteriores. En EE.UU. o Emiratos ya hay formación en IA desde primaria. En Europa, el Reglamento obliga a la alfabetización (art. 4), pero no hay políticas claras. En España se debate entre “pantallas sí” y “pantallas no”; la virtud está en el equilibrio. Las universidades deben ser centros de investigación en IA. En la Rey Juan Carlos he creado AI Learn, un laboratorio con IA y realidad virtual para que los profesores pierdan el miedo y mejoren su docencia. En mis clases ya

«No tiene sentido que el Reglamento entre en vigor por hitos en tres años, cuando la IA cambia cada día»



incorporo IA: explico teoría y la aplicamos con herramientas. Estamos en el mejor momento para formarnos: podemos combinar formación formal e informal y cada uno puede diseñar su propio aprendizaje.

Volvamos al punto inicial: la innovación. Más allá de la IA, ¿qué falta en los despachos —y en el mercado jurídico en general— para que la innovación sea realmente parte del ADN del sector?

La innovación está ligada a la educación. Hay que formar líderes, porque un líder, por naturaleza, es innovador. Detectar esos perfiles y potenciarlos. Impulsar una verdadera transformación digital en los despachos usando estas herramientas. El liderazgo debe ser ético y curioso, con *learnability* (ganas de aprender) y *lifelong learning*. Innovar es ejecutar, aplicar y situar el despacho en la mente del cliente. Y, sobre todo, hay que perder el miedo. Como decía Marie Curie, se teme lo que no se comprende. Hay que empezar a tocar, probar la IA y ver cómo puede ayudarnos. No es la IA la que quita el trabajo, sino quien sepa usarla mejor. Y lo bueno es que la IA generativa es reciente: no es tarde para ponerse al día. Solo hace falta cambiar la mentalidad. 



IBERIANLAWYER
AWARDS

13th Edition

Forty40

UNDER

The event aiming to honor private practice lawyers under the age of 40 across **Spain** and **Portugal**

25 September 2025

VP Madroño

Calle del General Díaz Porlier 101
28006, Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

23:00 - 01:00 OPEN BAR

For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



Follow us on



#IBLFortyUnder40



Javier Bermúdez de Castro Berbel
 Head of Business Affairs
The Walt Disney Company



Isabel Charraz
 Country Legal Counsel
Citibank



Pedro Correia
 Head of Legal
Grupo Lusíadas Saúde



Carla Costa
 Legal Labour Manager
TAP



Carlos López Martín De Blas
 Secretario General | Director de la Asesoría Jurídica
Secuoya



Fernando De Castro De Miguel
 Member of the Investment Committee, *Claimbnb*



Marta dos Ramos
 Head of Legal
ARVAL



Maria João Faísca
 Head of Legal
Impresa Group



Ana Fernández Baz
 Legal Counsel Spain
Huspy



Mercedes Fontsaré Roura
 Asesoría Jurídica de Negocio CIB
CaixaBank



Alberto González Gómez
 Head of Labour Legal Affairs
DIGI Group



Rocío Maesso de Liñán
 Legal and Compliance team Coordinator, *Enagas*



Silvia Márquez Salas
 Director Legal Cliente, *Repsol*



Miguel Martín-Calama
 Senior Legal Advisor
Pictet Alternative Advisors



Paula Moreira de Jesus
 Labour Litigation and Discipline Manager
TAP Air Portugal



Vanessa Morgado
 Legal Manager
Repsol Portuguesa



Carolina Mouraz
 Head of Legal, Compliance and Litigation
TAP Air Portugal



Juan Piquer Altarriba
 Global Head of Legal & Compliance, *IVI RMA Group*



Javier Ramírez Iglesias
 VP Legal & Associate General Counsel – Regions Litigation & Governmental Investigations, *HP Inc.*



Jorge Rodríguez Lopategui
 Legal Counsel
Philip Morris International



Daniela Romeiro
 Senior Legal Counsel
SEMAPA



Gloria Sánchez Soriano
 Executive Chair Deputy Chief of Staff, *Banco Santander*



Ana Soares
 Head of Legal and Regulatory Affairs, *Onitelem*



José Carlos Tejada
 Head of Legal Department/Spain&Portugal-Group
 BPCE-Global Financial Services, *Natixis*



Mariana Verissimo
 Market Head of Corporate Clients, *TMF Group*



Andrea Viale
 Global Head of Legal and secretary of the Board
Idealista



Manuel Zapata
 Responsible for Legal M&A and Financing Transactions
Roadis



Justicia y algoritmos: ¿Quién controla al juez artificial?

Los desafíos éticos, legales y prácticos de la implementación de inteligencia artificial en los sistemas de justicia

por mercedes galán

La inteligencia artificial ha comenzado a abrirse paso en los juzgados, y lo hace con la promesa de transformar procesos que durante décadas han permanecido prácticamente inalterables. Desde herramientas que priorizan causas hasta sistemas predictivos de reincidencia, pasando por motores de búsqueda jurisprudencial o aplicaciones que transcriben vistas en tiempo real, la IA se presenta como una aliada para reducir carga de trabajo, mejorar la eficiencia y liberar tiempo para las tareas de mayor valor añadido.

Sin embargo, su incorporación al núcleo de un poder del Estado no está exenta de interrogantes. ¿Qué grado de intervención tecnológica es admisible en un proceso judicial sin comprometer derechos fundamentales? ¿Hasta dónde puede una herramienta algorítmica influir, siquiera indirectamente, en una sentencia? ¿Y qué garantías deben rodear a su uso para no incurrir en sesgos, errores o falta de transparencia?

IA COMO APOYO

La idea de una justicia automatizada, donde los algoritmos sustituyen el juicio humano, no encuentra respaldo entre los expertos. La opinión es unánime: la inteligencia artificial debe tener un papel de apoyo, nunca decisorio. **Carlos Javier Galán**, titular del Juzgado de lo Social nº 14 de Sevilla, es claro al respecto: “Soy contrario a la toma de decisiones por la inteligencia artificial, pero sí partidario inequívoco de utilizarla como herramienta auxiliar en ese proceso”. En su experiencia, la IA puede resultar especialmente útil en fases previas, como el análisis probatorio o la sistematización de normativa y jurisprudencia, siempre bajo supervisión humana. “La IA puede facilitar al juzgador procesar información tanto interna como externa al procedimiento, y ello facilitaría nuestra labor enormemente si se articula de forma correcta”, añade. Alejandro Castellano, CEO y cofundador de Maite, una startup especializada en IA aplicada al sector jurídico, coincide en este enfoque. Para él, la clave está en entender la naturaleza de esta tecnología, que opera bajo lógicas no deterministas. “La inteligencia artificial generativa introduce un paradigma nuevo: una misma consulta puede generar respuestas distintas en diferentes momentos. Esto exige una cautela máxima en

el ámbito jurídico”, advierte. En consecuencia, defiende que el uso de estas herramientas debe parecerse más a gestionar a un colaborador cualificado que a ejecutar órdenes predecibles. “La función de la IA es potenciar la capacidad del juez o abogado, no reemplazar su juicio”, subraya.

También **Alfonso Peralta**, magistrado y miembro del comité consultivo de inteligencia artificial de la Comisión Europea para la eficiencia de la justicia (AI-CEPEJ-COE), descarta la imagen del “juez robot” como una fantasía sensacionalista: “Todo eso es humo y titulares de *clickbait*. La IA será una herramienta, como lo fue el procesador

«Soy contrario a la toma de decisiones por la inteligencia artificial, pero sí partidario inequívoco de utilizarla como herramienta auxiliar en ese proceso»

Carlos Javier Galán



CARLOS JAVIER GALÁN

de textos o las bases de datos. No sustituirá al juez”. Lo relevante, insiste, será la capacidad de los profesionales jurídicos para formarse y aprovechar su potencial para automatizar tareas repetitivas y centrarse en aquellas de mayor valor.

SUPERVISIÓN HUMANA

Uno de los mayores puntos de consenso entre los entrevistados es la necesidad de establecer mecanismos de supervisión y control claros. Los tres coinciden en que cualquier herramienta algorítmica utilizada en el ámbito judicial debe estar sujeta a una validación humana permanente. Galán insiste: “Incluso en los trámites más simples creo que tiene que haber una persona responsable que adopte finalmente la decisión, la valide, la firme y se haga responsable”. Y lamenta que muchas veces las herramientas informáticas se desarrollan sin contar con la experiencia diaria de

«La IA introduce un paradigma nuevo: una misma consulta puede generar respuestas distintas en diferentes momentos»

Alejandro Castellano



ALEJANDRO CASTELLANO

quienes trabajan en los juzgados: “Se suelen dictar normas procesales o implantar aplicaciones sin escuchar a quienes tenemos la experiencia. Luego no dan los resultados queridos”. Para Peralta, esta supervisión no es solo un imperativo técnico, sino ético y legal. Recuerda que la nueva AI Act europea considera el uso de inteligencia artificial en la justicia como una actividad de alto riesgo, sujeta a los más altos estándares de gobernanza y transparencia. “El juez será siempre el decisor. La IA debe estar bajo supervisión humana, y eso es insoslayable a nivel ético y legal”, afirma.

LA OPACIDAD DEL ALGORITMO

Uno de los riesgos más citados es la falta de transparencia de ciertos algoritmos, especialmente en decisiones que afectan a personas vulnerables o contextos sensibles como la libertad, la custodia o la reincidencia. “Sí me preocupa la opacidad”, reconoce Galán. “Los algoritmos no pueden ser en ningún caso opacos, especialmente si influyen en medidas cautelares, órdenes de protección o valoraciones de reincidencia”. Y alerta sobre el uso de herramientas no oficiales o sin validación judicial: “No puede ser que cada juzgador utilice individualmente herramientas que tenga a su alcance. Eso conlleva riesgos enormes”. Castellano, desde la perspectiva tecnológica, matiza que no todos los modelos son igual de opacos. “Los modelos propietarios suelen ofrecer un nivel de transparencia muy limitado. En cambio, los de código abierto permiten un escrutinio independiente que es clave para detectar sesgos o vulnerabilidades”. Por eso, defiende que el sector legal debe optar por sistemas auditables y sometidos a la vigilancia de la comunidad experta: “La transparencia no es una preferencia, sino una necesidad para garantizar la equidad”.

MARCO REGULATORIO

Si bien Europa avanza en la regulación de estas tecnologías, todavía existen vacíos importantes. Alfonso Peralta destaca la necesidad de adaptar la legislación procesal española a los nuevos retos como el reconocimiento facial a tiempo real. “El legislador deberá prever un nuevo artículo 588 nonies para autorizar este tipo de sistemas en la Ley de Enjuiciamiento Criminal”, apunta, en referencia al desarrollo pendiente del

anteproyecto de Ley de Inteligencia Artificial. Además, insiste en que los algoritmos que puedan incidir en la potestad jurisdiccional deben cumplir con estrictos requisitos de *compliance*, auditabilidad, trazabilidad y explicabilidad. *“Todo lo que afecte a derechos fundamentales debe estar sujeto a los más altos estándares éticos y legales y ser objeto de un control independiente”*, sentencia. Castellano también llama la atención sobre la necesidad de establecer límites y protocolos claros: *“La clave reside en establecer un marco donde la tecnología sirva al derecho, y no al revés”*.

¿JUSTICIA A DOBLE VELOCIDAD?

Una de las preocupaciones más relevantes tiene que ver con la equidad: ¿puede la introducción de IA crear una brecha entre quienes entienden, auditan y controlan los algoritmos, y quienes no? Peralta alerta de que ya hoy existen algoritmos públicos con escasa o nula transparencia: *“Puede haber sistemas que estén sesgados, que causen daños, pero no lo sabemos ni, en su caso, sabríamos por qué”*. Por ello, augura que veremos más impugnaciones judiciales de algoritmos por falta de cumplimiento normativo. *“La opacidad del sistema es una irresponsabilidad. Dentro de cinco años nos tiraremos de los pelos por cómo se implementaban hoy estos sistemas sin auditar”*, vaticina.

La modernización de la justicia pasa inevitablemente por la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas. Pero también exige



ALFONSO PERALTA

un debate profundo, transparente y con todas las garantías. Como resume Galán: *“Aunque hoy estemos muy lejos de ello, creo que es posible agilizar los procedimientos y reducir la carga judicial usando IA. No será la panacea, pero debe formar parte de la solución”*. Eso sí, concluye, siempre bajo criterios claros, herramientas oficiales y validación humana. Porque, en última instancia, la justicia no puede ser solo eficaz: debe seguir siendo justa. 

«Todo eso es humo y titulares de clickbait. La IA será una herramienta, como lo fue el procesador de textos o las bases de datos. No sustituirá al juez»

Alfonso Peralta

¿CAJA NEGRA O CAJA DE HERRAMIENTAS?

Los Grandes modelos de lenguaje (LLM), utilizados en aplicaciones jurídicas basadas en IA, funcionan a menudo como “cajas negras”. Su funcionamiento interno es tan complejo que resulta prácticamente imposible auditar cómo llegan a una conclusión.

Sin embargo, no todos los modelos son igual de opacos:

Tipo de modelo Ejemplos Características clave

Modelos propietarios GPT (OpenAI), Claude (Anthropic), Gemini (Google) - Código cerrado- Datos de entrenamiento no públicos- Difícil auditabilidad

Modelos de código abierto LLaMA (Meta), Falcon (TII) - Arquitectura pública- Permite auditoría independiente- Mayor control social

Aplicaciones sensibles en España:

Algunos sistemas públicos basados en IA que impactan decisiones judiciales o administrativas:

- **VioGén** – Valoración de riesgo en violencia de género
- **TVR / RisCanvi** – Predicción de reincidencia y clasificación penitenciaria
- **ABIS** – Reconocimiento facial en cuerpos policiales
- **IA en Seguridad Social y Agencia Tributaria**

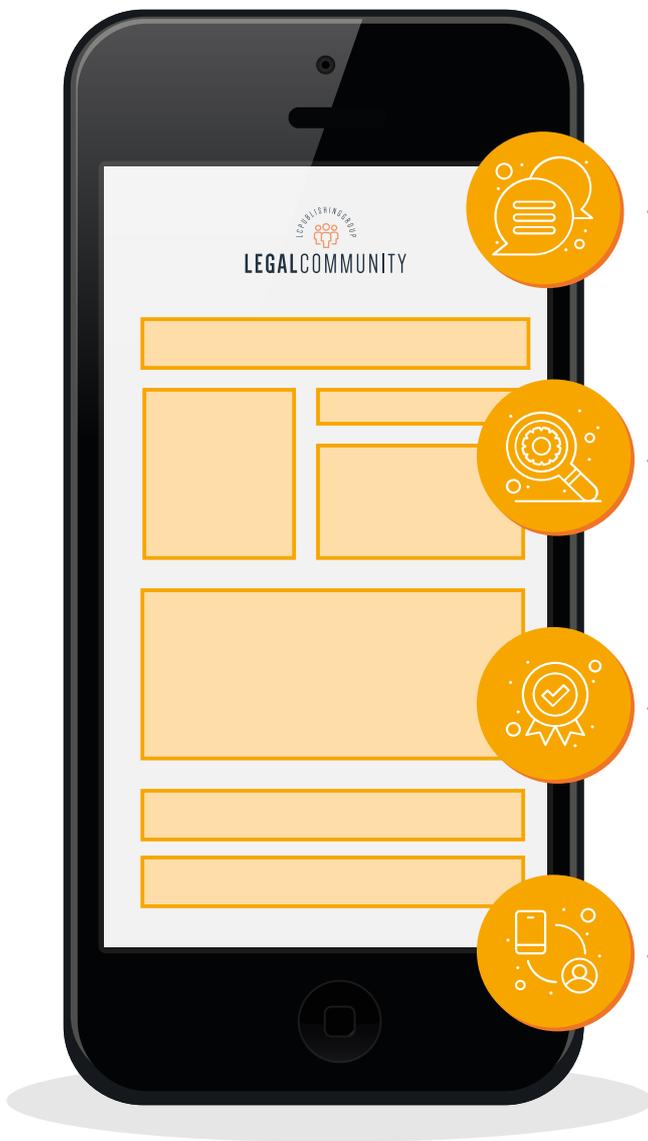
¿El riesgo? Muchos de estos algoritmos funcionan con poca o nula transparencia, sin mecanismos claros de auditoría externa. Optar por IA explicable, auditable y controlada no es una opción técnica: es una exigencia democrática.



THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

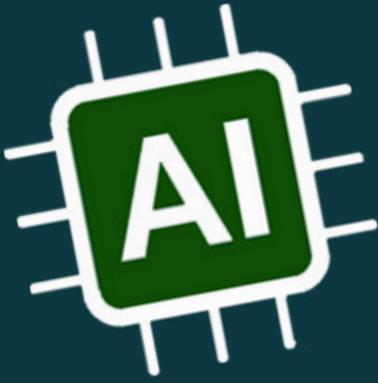
Follow us on



Search for MAG on



For information: info@lcpublishinggroup.com



El termómetro del Top 3

Uría Menéndez, Garrigues y Cuatrecasas:
radiografía 2024 de los grandes del mercado español

por Iliaria Iaquinta



¿Hacia dónde evoluciona el modelo de negocio de los despachos de referencia en España? ¿Cuáles son hoy sus prioridades, estructuras y áreas estratégicas? ¿Qué puntos comparten y en qué aspectos marcan diferencias? Las respuestas a estas preguntas se encuentran en las últimas Memorias de sostenibilidad, publicadas entre abril y julio de 2025 por los tres grandes nombres del sector legal en el país —Cuatrecasas, Garrigues y Uría Menéndez—, con datos actualizados al cierre del ejercicio 2024.

Más allá de las diferencias en tamaño, volumen de negocio o proyección internacional, emerge un lenguaje común que define el presente y anticipa el futuro del mercado jurídico: compromiso creciente con la diversidad, una decidida apuesta por la inteligencia artificial, políticas de talento cada vez más afinadas y una visión estratégica del papel del derecho en los procesos de transformación social y empresarial.

PRESENCIA, INGRESOS Y PLANTILLA

Desde la óptica de los números, el liderazgo en el mapa del derecho español sigue estando en manos de Garrigues, que encabeza el sector por volumen de negocio, dimensión de plantilla y cobertura geográfica. En 2024, la firma alcanzó una facturación de 481,85 millones de euros, con un crecimiento interanual del 6,1%, y un equipo de 2.211 personas —1.703 de ellas dedicadas a la prestación de servicios legales— repartidas en 30 oficinas en 12 países. Le sigue Cuatrecasas, que cerró el ejercicio con un volumen de negocio de 436,1 millones de euros, lo que supone un aumento del 12,2% respecto al año anterior. Se trata del mayor crecimiento del trío por segundo año consecutivo y del incremento más elevado registrado por la firma en los últimos cinco ejercicios: entre 2020 y 2024, su facturación acumulada aumentó un 38,3%. La plantilla está compuesta por 2.068 personas —1.990 colaboradores, entre ellos 1.400 abogados—, distribuidos en 26 oficinas y presentes también en 12 países. Uría Menéndez, por su parte, cerró 2024 con unos ingresos de 275,87 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 1,49% en un contexto macroeconómico adverso. Su equipo suma 1.107 personas, incluidos 702 abogados y 134 socios, con presencia en 11 oficinas situadas



GARRIGUES EN MADRID

© credits carlos menéndez

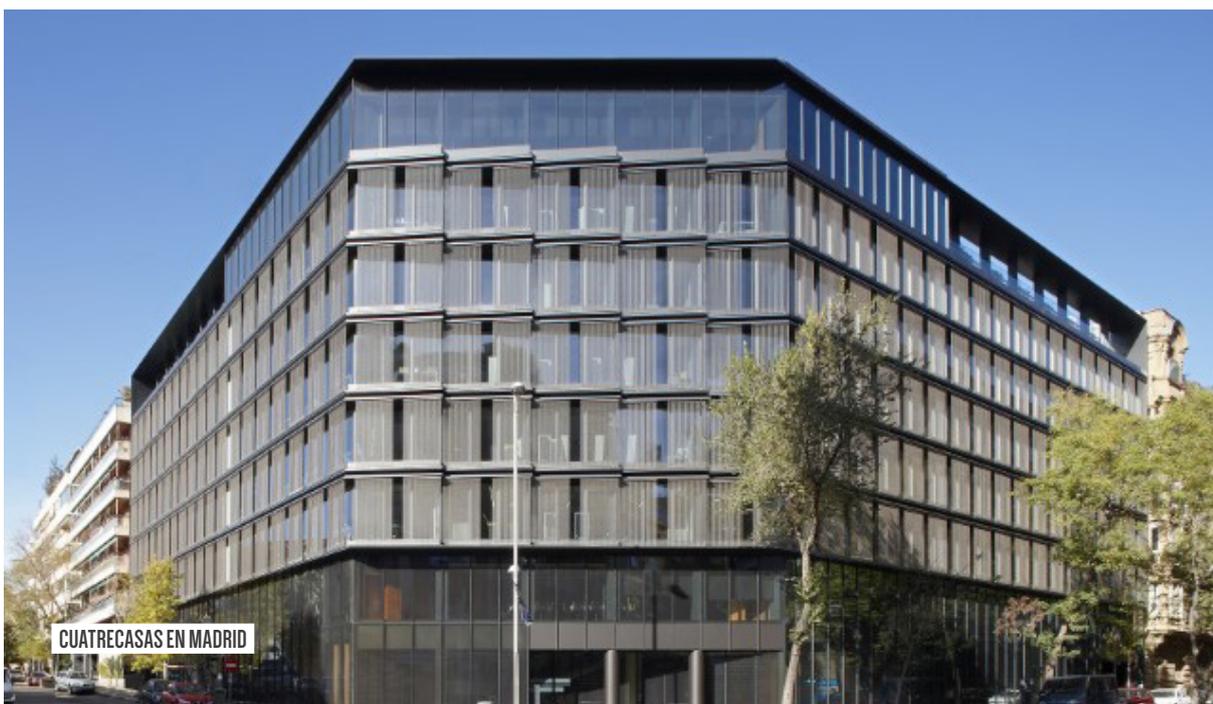
en siete países, además de mantener una alianza estratégica con Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría (PPU) en América Latina.

Hablar de la composición de las plantillas requiere matices importantes. En el caso de Uría Menéndez, todos los datos reportados—incluidos los porcentajes por rango de edad y sexo— se calculan sobre una base de 965 personas: el conjunto de empleados de sus oficinas, incluidas Lisboa y Oporto, sin contar a socios ni socios eméritos. Cuatrecasas y Garrigues, por su parte, presentan sus cifras sobre el total de sus respectivos equipos. Dicho esto, las estructuras generacionales se distribuyen del siguiente modo: el 37,5% del equipo de Uría Menéndez tiene menos de 30 años; el 45,3% se sitúa entre los 30 y 49 años, y el 17,2% supera los 50. En Cuatrecasas, los porcentajes correspondientes son del 32,2%, 48,9% y 18,9%. En Garrigues, el reparto es del 29,4% en el tramo más joven, 51,1% en la franja intermedia y 19,5% por encima de esa edad.

Más allá de los porcentajes, las tres firmas refuerzan su estrategia de fidelización del talento, aunque cada una lo hace a través de modelos diferenciados. En Uría Menéndez, se

mantiene el enfoque *up or out*: cada año se incorporan entre 70 y 90 jóvenes graduados, que acceden desde el primer día a un itinerario profesional estructurado, con vistas a una eventual promoción a socio. Este recorrido incluye formación continua—más de 6.300 horas en 2024—, programas de *mentoring* y oportunidades de movilidad internacional. Cuatrecasas articula su estrategia de desarrollo profesional en torno a su universidad corporativa, que ofrece formación jurídica, tecnológica y transversal, y sirve también como plataforma para impulsar programas específicos centrados en liderazgo, igualdad y diversidad. En Garrigues, el modelo se basa en una evaluación continua del desempeño, apoyada por un plan de carrera bien definido, que incorpora hitos formativos en áreas clave y revisiones periódicas de competencias para acompañar el crecimiento profesional de forma progresiva. Tres enfoques, un mismo objetivo: consolidar una cultura de crecimiento profesional sostenido y alineado con los retos del sector.

Las cifras sobre diversidad de género reflejan tanto avances como desafíos compartidos. En términos globales, las tres firmas presentan una mayoría femenina en sus plantillas, aunque



CUATRECASAS EN MADRID

con matices en los niveles de responsabilidad y representación institucional. Cuatrecasas informa de un 56% de mujeres en su plantilla, Garrigues de un 51%, y Uría Menéndez del 59,7%. Ahora bien, esa proporción disminuye a medida que se asciende en la estructura de poder. En Cuatrecasas, las mujeres ocupan el 50% de los comités y órganos de gestión, aunque no se ha alcanzado el objetivo del 70% fijado para 2024. En su *partnership*, el porcentaje de socias de cuota se mantiene en el 19%, igual que en 2023. Garrigues, por su parte, cuenta con un 21% de socias y subraya su compromiso con la igualdad a través de planes estructurales de conciliación y programas como el *Mentoring Femenino*, que en 2024 celebró su octava edición. Uría Menéndez informa que el 25% de su consejo de administración está formado por mujeres, mientras que entre sus socios el 84% son hombres y el 16% mujeres.

En cuanto a la brecha salarial, en Cuatrecasas, por ejemplo, las abogadas júnior, asociadas y *sénior* perciben una remuneración media superior a la de sus colegas varones —entre un +0,4% y un +2,9%—, mientras que las diferencias se revierten en los niveles más altos, como *of counsel* (+7,1% a favor de los hombres) y en ciertos perfiles organizativos. Garrigues reporta brechas variables según la categoría profesional, entre el -0,5% y el 5,5%. En Uría, la diferencia global es prácticamente neutra: -0,18% a favor de las mujeres.

RETRIBUCIONES

En términos generales, las retribuciones medias varían significativamente en función de la edad y la experiencia en las tres firmas. En Uría Menéndez, por ejemplo, los abogados menores de 30 años perciben una media anual de 46.969 euros, mientras que aquellos entre 30 y 49 años alcanzan los 75.284 euros. Los mayores de 50 años rondan los 55.360 euros. La media general para abogados se sitúa en 72.847 euros, frente a los 45.180 euros que reciben otros perfiles profesionales dentro del despacho. En Garrigues, por su parte, publica la retribución media total de sus abogados en Madrid, diferenciada por *seniority*: desde 45.396 euros en el caso de los perfiles *júnior* hasta 166.838 euros para los *counsel*. En los departamentos internos, las cifras oscilan entre 46.399 y 49.081 euros. Su sistema retributivo

combina un salario fijo con incentivos ligados al desempeño, complementado por un paquete de beneficios ajustado a cada perfil. En Cuatrecasas, la remuneración media anual del personal jurídico en España va desde los 40.624 euros para abogados *júnior* hasta los 199.719 euros en la categoría de *of counsel*. En el área organizativa, las cifras varían entre los 26.000 euros del secretariado masculino y más de 219.711 euros en la alta dirección ejecutiva femenina. A estas cifras se suman componentes variables y un paquete de beneficios que incluye seguros médicos, retribución flexible, formación continua y políticas de conciliación.

INNOVACIÓN: APUESTA COMPARTIDA

Si el talento es el motor del cambio, la tecnología es ya su principal acelerador. La transformación digital se ha consolidado como un eje estratégico transversal en las tres grandes firmas del mercado español, con avances tangibles en automatización de procesos, desarrollo de soluciones internas y, especialmente, en la integración de inteligencia artificial generativa en la práctica jurídica. En Garrigues, la inversión en innovación ha sido especialmente significativa: solo en 2024, la firma destinó 17 millones de euros a transformación digital, un 14,1% más que el año anterior, lo que eleva la inversión acumulada de los últimos cinco años a cerca de 70 millones. Su estrategia en IA generativa combina herramientas comerciales como Copilot y Harvey con el desarrollo interno de GA_IA, una plataforma propia alimentada por más de 220 millones de documentos. Cuatrecasas articula sus iniciativas bajo el proyecto CELIA (Cuatrecasas Experta Legal IA), que integra las distintas aplicaciones de inteligencia artificial en el ámbito jurídico. Entre ellas destaca la *Research Tool*, una herramienta de consulta jurídica avanzada desarrollada en colaboración con un proveedor externo, complementada por un plan de formación digital transversal que involucra a toda la plantilla. En el caso de Uría Menéndez, 2024 marcó un punto de inflexión en su estrategia tecnológica, con la consolidación de su enfoque en IA generativa. Tras una fase piloto, el despliegue se formalizó a comienzos de 2025, acompañado de otros proyectos de mejora continua tanto en procesos internos como en la prestación de servicios al cliente.

GOBERNANZA

¿Y quién dirige estas macroestructuras? ¿Cómo se articulan sus liderazgos? En Uría Menéndez, que celebrará su 80º aniversario en 2026, el relevo en la cúpula ya tiene fecha y nombres propios. A partir del 1 de enero de ese año, **Salvador Sánchez Terán** asumirá la presidencia tras dos mandatos como socio director, mientras **Jesús Remón** pasará a ser socio emérito. **Antonio Herrera** —socio de la firma desde 2007 y responsable del área de Derecho Mercantil desde julio de 2024— será el nuevo socio director, tras una trayectoria que incluye la dirección de las oficinas de Nueva York y Barcelona. En su primera intervención pública, Herrera ha subrayado su voluntad de mantener el estilo de gestión centrado en rigor jurídico y deontológico, dedicación al cliente, talento interno y la responsabilidad social. Los cambios alcanzan también la oficina de Lisboa: desde esa misma fecha, **Marta Pontes** se incorporará a la codirección junto a Antonio Villacampa, en sustitución de Bernardo Diniz de Ayala, que ha co-ocupado el cargo durante los últimos ocho años y seguirá vinculado al área de derecho público y proyectos. El año 2026 coincidirá, además, con otro hito simbólico para la firma: el 25º aniversario de su llegada a Portugal. Cuatrecasas también ha culminado su transición de liderazgo este año. En abril de 2025, **Javier Fontcuberta** ha sido nombrado consejero delegado, mientras **Rafael Fontana** ha asumido la presidencia no ejecutiva hasta finales de 2025. A partir del 1 de enero de

2026, ese cargo será ocupado por **Luis Pérez de Ayala**. Fontcuberta, que ya ejercía como director general desde 2022, liderará una nueva etapa sustentada en tres pilares estratégicos: las personas, la centralidad del cliente y la innovación. En Garrigues, aunque no se ha producido un cambio reciente en la cúpula —que sigue liderada por su presidente ejecutivo desde 2014, **Fernando Vives**—, la firma ha tomado una decisión estratégica significativa: el traslado de su sede principal en Madrid a las Torres de Colón ([En Iberian Lawyer N. 145 nuestro artículo dedicado](#)). Un movimiento tanto simbólico como operativo que refleja su proceso de consolidación institucional y renovación organizativa.

TENDENCIAS

A partir de aquí, emergen también algunas tendencias comunes que marcarán el rumbo del sector en el corto y medio plazo. Los tres despachos coinciden en señalar varios vectores clave de transformación: sostenibilidad, inteligencia artificial, atracción de talento diverso y nuevas formas de colaboración con el cliente. Al mismo tiempo, enfrentan retos similares: mantener la rentabilidad en un entorno volátil, adaptar sus estructuras al relevo generacional y redefinir su propuesta de valor ante una clientela cada vez más exigente. El futuro del sector legal español no solo se juega en los despachos, sino también en su capacidad para anticiparse, liderar y dar forma al cambio. ■





VidaCaixa: cuando lo radical se convierte en norma

Pablo Pernía (director de asesoría jurídica) y Daniel López (director de asesoría jurídica corporativa) relatan cómo ha sido la transformación integral del departamento legal de una de las mayores aseguradoras de España

por julia gil

Como toda transformación, empezó con una idea simple, pero con potencial: lo que parecía radical podría convertirse en una vía válida para evolucionar. En VidaCaixa, esa idea sirvió para replantear la función legal. Se trataba de abrir espacio a nuevas formas de pensar, de explorar caminos no del todo definidos, sabiendo que algunas decisiones requerirían ajustes sobre la marcha. Así arrancó un plan de transformación que supuso un punto de inflexión, no solo en la forma de trabajar, sino en la manera en la que el área jurídica se posiciona dentro de la compañía. Hoy, cuando se habla de VidaCaixa – la filial aseguradora de CaixaBank especializada en seguros de vida, planes de ahorro e inversiones y pensiones – no solo se menciona su volumen de activos gestionados (más de 129.000 millones de euros) o sus casi siete millones de clientes. También se señala su asesoría jurídica como un referente de transformación dentro del sector.

ESTRUCTURA JURÍDICA

El área legal de VidaCaixa está compuesto por 30 profesionales internos y unos 50 externos, integrados por completo en la actividad diaria de la compañía. Su estructura, tal y como explica **Pablo Pernía**, director de la asesoría jurídica, se define por replicar las principales líneas de negocio: “Contamos con una dirección focalizada en seguros y gobierno de producto, otra en negocio de pensiones y prestaciones, una dirección desde la que se coordina la estrategia fiscal y una dirección corporativa que asume el resto de las responsabilidades de la asesoría jurídica, incluyendo la estrategia de transformación”, detalla. El objetivo, según añade, ha sido siempre asegurar la mayor transversalidad posible: “ser relevantes para el negocio y la compañía y hacerlo con la máxima eficiencia”.

Cuando Pernía se incorporó a VidaCaixa hace una década, el papel de la asesoría jurídica era mucho más limitado: “En primer lugar, era mucho más pequeña. Además, su foco estaba muy centrado en el asesoramiento regulatorio y fiscal necesario para el lanzamiento de nuevos productos, y ahí ya era un referente, pero en todo lo demás, nuestra función era muy auxiliar y reactiva. Estábamos aquí para lo que se nos pidiera, si se nos pedía”. Todo cambió en 2019, cuando



«Para VidaCaixa es un privilegio tener el referente de la asesoría jurídica de CaixaBank»

Pablo Pernía

el consejo de administración decidió asignar al departamento la plena responsabilidad en la gestión del riesgo legal y regulatorio. “A partir de ese momento, nos convertimos en un área de negocio más, coparticipe en la toma de decisiones”, recuerda Pernía.

Este nuevo escenario implicaba una exigencia y responsabilidad mayor. “Ello nos exigió plantearnos medidas radicales”, señala **Daniel López**, director de asesoría jurídica corporativa. Así nació *Radical is Normal*, el plan de transformación que marcaría los siguientes años. “Queríamos que el equipo y la organización asumiese que íbamos a plantear cosas que sonarían un poco locas y que seguramente con algunas de ellas nos equivocáramos y tendríamos que pivotar”, explica.

Un plan basado en tres objetivos concretos y sin



«No se deben aplicar los estándares diseñados para la banca, es un negocio totalmente diferente»

Daniel López

fechas marcadas para alcanzarlos. “queríamos situarnos a la vanguardia de las asesorías jurídicas de industrias reguladas y el estándar corporativo de CaixaBank; alinearnos e interiorizar de forma profunda nuestro propósito dentro VidaCaixa con enfoque estratégico frente al meramente operacional; y promover el cambio cultural necesario para lograr todo lo anterior y pasar de una orientación mayoritariamente reactiva de la función legal a una proactiva centrada en anticipar riesgos y generar oportunidades de negocio”, enumera López.

Inspirados por modelos de referencia como el de CaixaBank o los estándares de la asociación mundial ACC, el equipo impulsó 51 proyectos entre 2019 y 2024. El resultado: una asesoría jurídica que opera hoy hacia un modelo basado en la eficiencia operativa, la mirada estratégica y un análisis riguroso.

SINERGIA CON CAIXABANK

La relación con la asesoría jurídica de CaixaBank, matriz de VidaCaixa, ha sido – según sus responsables – clave en el éxito del proceso. “Existe una simbiosis total”, afirma Pernía. “CaixaBank nos hace llegar políticas, estándares internos y actúa como accionista. Además, es el principal distribuidor de nuestros productos y debe seguir las pautas que como aseguradora establezcamos, en este sentido”. Pablo Pernía añade que, en cierto modo, CaixaBank también marcó el camino: “Para VidaCaixa es un privilegio tener el referente de la asesoría jurídica de CaixaBank que, por las presiones que se generaron en el negocio bancario mucho antes que, en el asegurador, nos ha marcado el camino de lo que supone transformar la función legal con éxito y situarse a la vanguardia del mercado”.

LA PIRÁMIDE LEGAL

Gestionar millones de clientes y operaciones no solo exige dedicación, sino también un enfoque estructurado. Y en VidaCaixa han dado respuesta a ese reto con un modelo organizado en pirámide de cinco niveles que estructura el trabajo jurídico de lo operativo hasta lo estratégico. En la base están las operaciones tradicionales – contratos, informes, consultas—que, en palabras de López, “deberían funcionar casi sin dedicación del equipo interno”. El siguiente nivel agrupa los asuntos complejos, asumidos íntegramente por el equipo o con soporte externo. El tercer estrato se dedica a supervisar el modelo y optimizarlo. El cuarto permite el análisis de esa supervisión. Y el quinto, ya en la cúspide, se centra en influir en la estrategia de negocio. Además, la asesoría jurídica no solo acompaña, sino que lidera aspectos clave del ciclo de vida de los productos de ahorro y pensiones que comercializan. “Ya veníamos colaborando con las áreas de desarrollo de negocio en la ideación e instrumentalización de los nuevos lanzamientos. Ahora, además, coordinamos la estrategia de posicionamiento público de la entidad ante reguladores y supervisores tanto en el plano nacional como el comunitario”, explica Pernía. “Nos aseguramos de que el producto que se ha lanzado responde a las expectativas de los clientes y los supervisores y, si es necesario, impulsamos su revisión y evolución”.

TRES MODELOS DE COLABORACIÓN EXTERNA

VidaCaixa mantiene un nivel alto de externalización con los despachos, aunque con una estructura poco convencional. En concreto, disponen, según su necesidad, de equipos de soporte (no necesariamente jurídicos); paneles de colaboradores jurídicos especializados; y asesoramiento muy sofisticado y a medida. Los criterios de elección varían, pero lo cierto es que lo que más valoran es: “en el primer caso, prima la eficiencia y fiabilidad. En el segundo caso, la capacidad de adaptarse a nuestra realidad y dar respuesta ágil con un alto nivel de calidad. En el tercero buscamos un valor diferencial y artesanía en el diseño de la solución”, explica López.

A cinco años del arranque de su transformación, el equipo jurídico de VidaCaixa no solo ha redefinido su papel dentro de la compañía: ha pasado de ser un área de soporte a convertirse en un socio estratégico, “con el objetivo de afrontar los desafíos que se presentan en un entorno cada vez más cambiante y hacerlo utilizando los

RETOS REGULATORIOS

El sector regulado afronta, como tantos otros, una presión regulatoria creciente. Pero, según López, su singularidad dentro del mundo financiero exige un trato distinto: “No se deben aplicar los estándares diseñados para la banca, es un negocio totalmente diferente. En materia de pensiones y ahorro a largo plazo, la sociedad europea enfrenta un desafío gigantesco –incluso trascendental– y ahí la industria aseguradora está especialmente bien posicionada para aportar soluciones de impacto”.

menos recursos posibles y maximizando el valor interno”, concluye Pernía. Hoy, su razón de ser ya no se mide solo en términos de seguridad jurídica, sino también en impacto, eficiencia y visión de negocio. Han convertido lo impensable en práctica habitual. Y han demostrado que, cuando la ambición se combina con propósito, lo radical no es una excepción: es, simplemente, la nueva normalidad.



REUNIÓN DEL EQUIPO LEGAL DE VIDACAIXA



El derecho como facilitador tecnológico

Isabel Álvarez Calvo, vicepresidenta de legal y directora de *ethics & compliance* en Capgemini Iberia, destaca el papel estratégico del departamento legal en la innovación y la ética corporativa

por julia gil

Como una polilla hacia la luz, **Isabel Álvarez Calvo** se sintió atraída desde el inicio de su carrera por el potencial transformador de la tecnología. Lo que para otros era un terreno incierto, para ella representaba una oportunidad fértil donde el derecho podía actuar no como freno, sino como facilitador de cambio. Esa convicción ha marcado una trayectoria de más de 25 años que arranca en el despacho Escalona & de Fuentes —donde fue asociada senior en *M&A* y responsable del área de tecnologías de *lai*— y continúa en la gran empresa tecnológica, liderando los departamentos legales de Atos Iberia, Atos Major Events y Worldline Iberia. Hoy es vicepresidenta de legal y directora de *ethics & compliance* de Capgemini Iberia, grupo presente en más de 50 países y con más de 340.000 empleados. En esta conversación con *Iberian Lawyer* Álvarez Calvo repasa la evolución del perfil del jurista tecnológico, el tipo de valor añadido que busca en los despachos externos, y cómo se articula la función de cumplimiento en una organización global. También habla del talento joven, del rol transformador del departamento legal en la era de la IA y de por qué “reinventar el papel del jurista” ya no es una opción, sino una necesidad urgente.

Ocupa varios cargos clave en Capgemini. ¿Cómo es un día en su vida profesional?

Diría que es una combinación de estrategia, liderazgo y acompañamiento legal al negocio. Primero reviso con mi equipo los temas que requieren atención inmediata: negociaciones contractuales complejas, revisiones normativas, decisiones de cumplimiento y coordinación con *stakeholders* internos y externos. Participo en reuniones de dirección y comités para la toma de decisiones y control, reuniones de negocio y estratégicas, operacionales, así como la participación en grupos de trabajo para la definición de políticas de cumplimiento global. Otra parte esencial está dedicada a la gestión de un equipo jurídico especializado. Además, participo en procesos de *mentoring* y siempre reservo tiempo para la formación continua, iniciativas institucionales y de impacto social y la reflexión y la anticipación de tendencias regulatorias, tecnológicas y sociales.

Ha desarrollado una carrera sólida en el sector tecnológico. ¿Qué le atrajo del mundo legal vinculado a la tecnología?

Desde el inicio, me sentí atraída por el potencial transformador de la tecnología y por el papel que el derecho puede desempeñar como facilitador de esa transformación. La tecnología plantea nuevos desafíos éticos, regulatorios y sociales que requieren una respuesta jurídica sólida. Esta intersección entre innovación y regulación me pareció un terreno fértil para crecer profesionalmente y aportar valor desde una perspectiva legal estratégica. Por eso me especialicé en este negocio y orienté mi trayectoria hacia compañías tecnológicas globales como Capgemini.

¿Ha evolucionado mucho desde que comenzaste?

La evolución ha sido extraordinaria. Hoy, los departamentos legales no solo gestionan el riesgo, sino que participan en la definición de productos, en la estrategia de datos, en la gobernanza de la inteligencia artificial y en la sostenibilidad digital. Esto ha elevado el perfil del jurista tecnológico, que debe combinar conocimientos jurídicos con competencias digitales, visión ética y capacidad de liderazgo.

En Capgemini, ¿cuál es el papel del departamento legal en la transformación digital?

Es un *partner* estratégico fundamental en la transformación digital, no solo como garante del cumplimiento normativo, sino como impulsor de la innovación. Estamos integrados plenamente en la estrategia de negocio, anticipando riesgos, diseñando marcos jurídicos adaptados a nuevas tecnologías y acompañando el desarrollo de soluciones digitales desde su concepción. Contamos con la plataforma interna OneLegal, que ofrece acceso fluido a recursos jurídicos y de gestión, y también hemos desarrollado nuestra propia herramienta de gestión de carga de trabajo, OneWork.

¿Cómo estáis integrando esta tecnología en el departamento legal y qué nuevos retos plantea su adopción?

La IA está en el centro de nuestra transformación y es imprescindible para continuar siendo competitivos. Hemos dotado a nuestros equipos de herramientas como la IA Generativa y Copilot. Hace tres años, fuimos uno de los primeros departamentos legales en establecer una oficina de IA, formada por expertos en la materia y en legaltech, y cuya misión es proporcionar orientación estratégica y apoyar a nuestros abogados en este entorno cambiante.

En este contexto de transformación e innovación, ¿qué papel juega el asesoramiento externo de despachos? ¿Qué valor busca en las firmas legales con las que colaboráis?

Buscamos socios que entiendan la complejidad de nuestro sector, que sean ágiles en su respuesta y que contribuyan a anticipar riesgos y oportunidades. El valor diferencial de una firma externa reside en su capacidad de aportar perspectiva, innovación y profundidad técnica. También buscamos firmas que estén comprometidas con la innovación en sus propios procesos. Por último, el componente ético y de diversidad también es clave.

Es también responsable de *ethics & compliance*. ¿Cómo se articula esta función?

Como un pilar transversal. En un grupo internacional es fundamental contar con un marco común de principios, políticas y procedimientos. Contamos con un *chief ethics officer* y *chief compliance officer* globales, y responsables locales que adaptan el programa a cada país. Como responsable de esta función en España mi labor se concreta especialmente en adaptar ese marco global a las realidades locales. Desde hace casi diez años, tenemos un comité de ética y cumplimiento normativo que actúa como órgano colegiado para supervisar la aplicación de estas políticas y analizar con independencia y rigor cualquier situación dentro del referido ámbito.

En materia de *compliance*, ¿cuáles son hoy las principales prioridades en términos de ESG, protección de datos y cumplimiento global?

ESG es una parte esencial de nuestra identidad y un requisito esencial para operar en mercados globales y con clientes cada vez más exigentes. En protección de datos, nos enfocamos en garantizar el cumplimiento proactivo de normativa, integrando la ciberseguridad como un pilar esencial para proteger la información personal. Participamos en comités donde se revisan planes de tratamiento de riesgos, se evalúan amenazas



emergentes y se definen medidas de mitigación. Entendemos que la protección de datos no es solo una obligación legal, sino un factor diferenciador que refuerza nuestra reputación, impulsa la innovación y consolida la confianza de nuestros clientes. Por último, respecto del cumplimiento global, realizamos una labor de monitorización continua del panorama normativo global, actualizando políticas y procedimientos internos.

Ha liderado equipos legales en distintas etapas y transformaciones. ¿Qué importancia tiene hoy la gestión del talento?

Es un factor estratégico para el éxito de cualquier organización. Uno de los grandes retos actuales es la necesidad de perfiles híbridos, capaces de moverse con soltura entre el derecho con altos niveles de especialización, la tecnología y la estrategia empresarial. Por eso, fomentamos la formación continua y la exposición a proyectos complejos y muchas veces internacionales. Apostamos por el desarrollo de competencias digitales, tecnológicas, de comunicación, pensamiento crítico y liderazgo colaborativo. Cada miembro del equipo debe sentirse valorado y parte de un proyecto con impacto. 

LIDERAZGO FEMENINO

Isabel Álvarez Calvo es socia fundadora de EJE&CON y miembro de Women in Tech, dos redes clave en la promoción de liderazgo femenino, “especialmente en sectores como el legal y el tecnológico, donde la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo sigue siendo limitada”. Para Álvarez, estas iniciativas son esenciales para romper barreras estructurales y culturales a través de programas de mentoring, formación, eventos y publicaciones. A su vez, actúan como agentes de transformación en las organizaciones promoviendo políticas de igualdad, procesos de selección diversos y alianzas con empresas e instituciones para construir entornos más inclusivos. También tienen un papel clave en la agenda pública. “Elevan la voz de las mujeres en foros de decisión, contribuyen al debate sobre el futuro del trabajo y la tecnología, y visibilizan el talento femenino en sectores estratégicos”. EJE&CON y Women in Tech, afirma, son catalizadores de ese nuevo liderazgo del que se siente orgullosa: “un movimiento que ya no tiene freno”.



Edificio Oxneo, sede de Caggemini - Las Tablas (Madrid) Fuente: Caggemini



IBERIANLAWYER



INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

6 NOVEMBER 2025

Wellington Hotel & Spa | C. de Velázquez, 8

MADRID



THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION



IBERIANLAWYER

INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

- 09:00 Check-in & Welcome Coffee
- 09:25 Welcome Message
Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*
- 09:30 Opening Speech
- 09:35 **ROUNDTABLE I**
THE MODERN MANAGER: IN-HOUSE LEGAL NAVIGATING BETWEEN TENSIONS
Speakers*
Adolfo Díaz Ambrona Moreno, General Counsel and Secretary to the Board
Santander España
Alicia Juristo Contreras, General Counsel, *Enagás Renovable*
Jaime López de Villarreal, Global Head of Legal, *LOEWE*
Patricio Morenés Hoyos, General Counsel and Secretary to the Board, *Grupo Dia*
Ignacio Pereña Pinedo, General Counsel, *ACS Group*
Moderator
Ilaria Iaquina, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*
- 11:00 Coffee Break
- 11:30 **ROUNDTABLE II**
M&A, JV, AND CORPORATE RESTRUCTURING: THE LEGAL TEAM IN THE DRIVER'S SEAT
Speakers*
Enrique Blanco Antón, Head of Legal M&A and Corporate, *Urbaser*
Regina Madrazo, Head of Legal M&A and Finance, *MOEVE*
Patricia Montoro, Head of Legal M&A and Corporate, *Indra*
Andrea Viale, Global Head of Legal and Secretary of the Board, *idealista*
Moderator
Julia Gil, Journalist, *Iberian Lawyer*
- 12:45 **ROUNDTABLE III**
CHOOSING THE RIGHT LAW FIRM: BRAND, PRICE, OR PEOPLE
Speakers*
Mariana García Fernández de Mesa, General Counsel Iberia, *Accor*
Carlos Menor Gómez, Legal Director & Compliance Officer, *Renault Group*
Ursula Reyes Rodriguez Robles, Head of Legal Spain and Portugal, *KIABI*
Natália Veiga Rebelo, Country Legal Manager, *IKEA Portugal*
Moderator
Ilaria Iaquina, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*
- 14:00 Light Lunch



NextGen in-house lawyers 2025

La nueva generación de abogados *in-house*: los jóvenes talentos que están redefiniendo el asesoramiento jurídico corporativo en la Península Ibérica

por ilaria iaquinta y gloria paiva

Son los delfines de la abogacía *in-house* ibérica: una nueva generación de juristas de empresa que emerge con determinación y que está llamada a protagonizar el futuro del asesoramiento jurídico corporativo en España y Portugal. Aunque muchos aún no han alcanzado los cuarenta años —y otros apenas los superan—, su impacto en el mercado ya es tangible. Se trata de profesionales con una sólida formación jurídica, curtidos en entornos de alta exigencia, que han sabido ganarse la confianza de sus equipos, de la alta dirección y también del sector legal más consolidado.

Sus nombres han sido señalados de forma confidencial por socios de despachos de referencia y por *general counsel* senior, en conversaciones *off the record*, como talentos que ya están marcando la diferencia dentro de sus organizaciones. Algunos lideran departamentos legales completos; otros, integrados en equipos más amplios, destacan por su iniciativa, rigor técnico y capacidad para anticipar riesgos con una mirada estratégica y transversal.

Este relevo generacional no responde únicamente a una cuestión biográfica. En un entorno donde la presión regulatoria, la transformación digital, el *compliance* o la sostenibilidad marcan la agenda empresarial, estos abogados están asumiendo un nuevo protagonismo: aportan velocidad, pensamiento crítico, dominio tecnológico y una comprensión del negocio que trasciende lo puramente jurídico. Lejos de replicar modelos heredados, están reconfigurando el papel del abogado interno con nuevos lenguajes, herramientas y prioridades.

A continuación, presentamos una selección de jóvenes abogados *in-house* que están dejando huella en el mercado ibérico. La lista no pretende ser una clasificación ni una *league table*, sino un reconocimiento cualitativo basado en la observación del mercado y en el criterio editorial de *Iberian Lawyer*. Los perfiles se presentan en orden alfabético y por país. ■



ESPAÑA

Asesora desde Twist Bioscience en cuestiones contractuales, de privacidad y propiedad intelectual en las regiones EMEA y APAC. Antes de incorporarse a la biotecnológica estadounidense, fue *principal associate en Cuatrecasas* y *legal counsel (secondee)* en Nike y Crédit Mutuel. Especialista en derecho digital, inteligencia artificial y datos, también es profesora en escuelas como ESADE, Barcelona Technology School y EBIS.



Paula Álvarez
Commercial counsel EMEA and APAC
Twist Bioscience



Lucía Blasco Cué
General counsel EMEA, Ferroglobe

Lidera la asesoría legal para la región EMEA de Ferroglobe, uno de los mayores productores mundiales de silicio metálico y ferroaleaciones. Ha participado en operaciones complejas de M&A, salidas a bolsa y procesos de desinversión con componente regulatorio en varios países. También ha supervisado áreas clave como el gobierno corporativo, el cumplimiento normativo y la gestión societaria en más de diez jurisdicciones. Además, es miembro activo de Women in a Legal World.

A menos de 40 años, es responsable del área legal y socia de Nazca Capital, una combinación poco habitual en el capital privado en España, y especialmente entre perfiles jurídicos. Lidera operaciones complejas, la relación con inversores y la negociación de LPAs. Su influencia va más allá del plano jurídico: forma parte del comité de inversiones, del consejo de administración y encabeza además el comité ESG.



Catalina Chalbaud
Socia, head of legal y responsable ESG
Nazca Capital



Claudia Compte Cutropia
Chief legal officer Iberia y secretaria del consejo
Grupo IskayPet

Con solo 35 años, lidera el área legal del grupo IskayPet, activo en el sector PetCare, y coordina un equipo de 18 profesionales. Es además, secretaria del consejo de administración, de su comisión ejecutiva y del comité delegado, así como co-sponsor del comité ESG. Su perfil combina conocimiento técnico, visión de negocio y una capacidad reconocida para liderar con cercanía en entornos de alto crecimiento. También es vicepresidenta de la patronal del sector, AEDPAC.

Gestiona litigios complejos a escala internacional para HP, con foco en derecho de la competencia, propiedad intelectual y disputas comerciales en las regiones de Europa del Sur, Oriente Medio y África. También ha prestado apoyo jurídico en programas globales como el de lucha contra la falsificación y en procesos de separación societaria. Es docente en la Escuela de Práctica Jurídica de la UCM y ha participado en proyectos pro bono reconocidos internacionalmente.



Felix Fernandez-Hinojal

Litigation manager (Southern Europe, Middle East & Africa) & competition counsel -HP



Manuela González-Arias

General counsel, Asterion Industrial Partners

Desde 2018 lidera la dirección jurídica de Asterion Industrial Partners, firma paneuropea de inversión en infraestructuras. Cuenta con más de 13 años de experiencia en operaciones complejas de M&A, *private equity* y mercados de capitales. Antes de incorporarse al proyecto desde su fundación, fue *managing associate* en Linklaters (Madrid) y asociada en Simpson Thacher & Bartlett (Londres), además de haber trabajado en Freshfields, Clifford Chance y Cleary Gottlieb.

Lidera el área global de *Transfer Pricing* de Iberdrola, donde define e implementa las políticas fiscales del grupo. Su trayectoria incluye una etapa de nueve años en EY, tanto en Madrid como en Houston. Especializado en el sector energético, participa en procesos de reestructuración, financiación de proyectos, gestión de intangibles y automatización de procedimientos. También asesora en operaciones de M&A, precios de financiación intragrupo y estructuras de *joint venture*.



Jaime Linaza Giménez-Cassina

Head of global transfer pricing, Iberdrola



Álvaro Machuca Menéndez

Abogado del departamento de M&A Banco Santander

En apenas cuatro años dentro del área de M&A de Banco Santander, se ha consolidado como una figura clave en el equipo legal corporativo del grupo. Aunque no ostenta un cargo formal de dirección, es considerado el número dos de la práctica que lidera Paloma Alfonso Avello. Desde el mercado se destacan su solidez técnica, su empatía y su capacidad de liderazgo, cualidades que evidencian que se trata de un perfil en ascenso.

Se incorporó a DIA en 2020 como deputy general counsel, tras pasar por firmas como Allen & Overy, Deloitte y KPMG. Desde 2023 lidera el área legal del grupo y, desde enero de 2025, ejerce también como secretario del consejo de administración. Con una trayectoria meteórica y sólida, ha participado en las principales operaciones estratégicas de la compañía, incluyendo refinanciaciones, gobierno corporativo y reestructuraciones societarias.



Patricio Morenés Hoyos
Secretario general y del consejo, Grupo DIA



Miguel Romera
Director de asesoría jurídica corporativa,
compliance y riesgos – Vodafone España

Lidera un área clave en plena transformación estratégica. Con experiencia previa en Hispasat, Indra y grandes despachos, en el último año ha participado en operaciones de M&A por más de 15.000 millones y en la creación de dos grandes sociedades de fibra óptica, en alianza con Telefónica y MasOrange. Además de coordinar un equipo ágil y reducido, supervisa las áreas de *compliance* y riesgos, reportando tanto al secretario general como a la comisión de auditoría de Zegona.

PORTUGAL



Natália Galvão Veiga Rebelo
Country legal manager, Ikea Portugal

Con experiencia en equipos jurídicos internos, incluidas Lidl y Portugal Telecom, cuenta con una trayectoria en cumplimiento normativo, gestión de riesgos y derecho del consumidor. En Ikea, participa en proyectos de automatización logística y la sostenibilidad, prestando asesoramiento en licencias, contratos y procesos de *due diligence*. También es mentora en materia de diversidad en el lugar de trabajo. Es miembro del consejo de administración de INGKA Centres Portugal e investigadora académica en la Nova School of Law.

Ha participado en operaciones como la oferta pública de adquisición del grupo finlandés Musti, la adquisición de BCF Life Sciences y la implementación de la CSRD. Su equipo aborda los retos derivados de nuevas normativas en ámbitos como ESG, IA, derecho de la competencia y ciberseguridad, dado que el grupo opera en una amplia variedad de sectores. También forma parte de la secretaría del consejo de administración de la empresa.



Ana Raquel Mendonça
Asesora jurídica, Sonae



Ana Catarina Mota
Chief compliance officer y vicepresidenta, Citi Portugal

Supervisa los asuntos relacionados con el cumplimiento normativo, la gestión de riesgos de delitos financieros y el control de sanciones. También actúa como directora de riesgos y cumplimiento, responsable de prevención de blanqueo de capitales y responsable de sanciones. Anteriormente ocupó cargos de responsabilidad en cumplimiento en Norgarante, Itaú Private Bank Zurich y BNP Paribas, combinando experiencia internacional con especialización en cumplimiento y lucha contra el fraude.

Trabaja dentro del equipo jurídico liderado por Manuela Simões, participando en la gestión de la cartera de litigios de la aerolínea y en el diseño de sus políticas de cumplimiento. Ha intervenido en operaciones como la financiación de la flota, la emisión de bonos *high yield*, el plan de reestructuración y los preparativos para la privatización. Anteriormente trabajó durante diez años en Cuatrecasas, especializándose en derecho societario y litigación.



Carolina Mouraz
Responsable de litigios y directora de cumplimiento TAP Air Portugal



Gonçalo Ventura
Miembro del consejo ejecutivo, *chief corporate officer* y director jurídico, Grupo Manuel Champalimaud

Es responsable de la estructuración legal, el cumplimiento y la gestión de riesgos legales en las operaciones del grupo. Con experiencia en los sectores corporativo y de la construcción, ha ejercido como director jurídico y de cumplimiento en empresas como Steconfer, Aquaterra y Capgemini. También fue abogado interno en Odebrecht en Mozambique, desarrollando experiencia internacional en contratación pública y privada, cumplimiento y gestión de riesgos.



JOÃO ANDRÉ ANTUNES, ANDRÉ MIRANDA

Fieldfisher apunta al top 10

La firma británica aterriza en Portugal de la mano de André Miranda Asociados. Sus objetivos: impulsar la tecnología, atraer talento y crecer en sectores clave

por glória paiva

Fieldfisher llegó a Portugal el 1 de julio ([haz clic aquí para leer la noticia](#)) con un objetivo claro: posicionarse entre los 10 principales despachos del país. Para lograrlo, eligió como socio a André Miranda Asociados (AMA), una firma con la que comparte valores y ambiciones. En 2024, AMA registró un aumento del 20% en su facturación, el mismo crecimiento reportado por Fieldfisher en España. La integración se realizó a través de las oficinas de AMA en Lisboa y Oporto, absorbiendo por completo su estructura de 68 profesionales, incluidos 45 abogados. “Aspiramos a estar entre los diez despachos más reconocidos de Portugal y a mantener este ritmo de crecimiento”, afirman los socios directores **André Miranda** y **João André Antunes** en entrevista a *Iberian Lawyer*.

El proceso de selección y negociación con la firma británica duró cerca de dos años e implicó un mapeo detallado de potenciales despachos candidatos, explican los socios. AMA fue fundada en 2014 a partir de la experiencia de Miranda en derecho público y de Antunes en societario y M&A —ambos habían trabajado en Cuatrecasas. Desde entonces, la firma ha invertido en infraestructuras, gestión y profesionalización, logrando un crecimiento notable tanto en ingresos como en número de profesionales. Su reciente traslado a una nueva sede en Avenidas Novas, en Lisboa, refleja esta evolución.

Para Fieldfisher, que actualmente cuenta con 27 oficinas en 14 países, la expansión a Portugal era un paso lógico, señala André Miranda. La firma ha ampliado su presencia europea con recientes aperturas en Austria, Italia y Polonia, y está presente en España desde 2018. Portugal surge ahora como un mercado con fuerte potencial de crecimiento en sectores estratégicos para la red: innovación, tecnología, servicios financieros y energía. “Tras la crisis financiera de 2011, Portugal logró atraer una inversión extranjera significativa y consolidarse como una economía dinámica. Además, sirve como plataforma hacia otras geografías como África, Asia y Brasil”, señala Miranda. Según él, la integración en una red internacional llega en un momento estratégico tanto para la economía como para el sector jurídico en Portugal. “El mercado es cada vez más competitivo, tanto en la captación de clientes



«Los clientes están cada vez mejor preparados, lo que reduce nuestro margen de diferenciación. Trabajar dentro de una organización de relieve puede marcar una gran diferencia»

João André Antunes

como en la retención de talento. Integrarnos en una red de 1.800 abogados era la evolución natural tras diez años”, explica.

La alianza se basa en una fuerte sintonía de valores y de cultura organizativa. Ambas firmas priorizan las llamadas áreas “*future-facing*”, fomentan entornos de trabajo abiertos y colaborativos, y apuestan por consolidar su identidad interna. “Tenemos un equipo cohesionado, con una estructura no jerárquica y una gran proximidad personal y profesional. Fomentamos la autonomía desde la etapa de prácticas”, comenta Miranda. “Cuando conocimos de cerca la realidad de Fieldfisher, nos dimos cuenta de que existía una fuerte afinidad entre nuestros ADN.”

Según João André Antunes, unirse a la red permitirá al equipo portugués dar un salto cualitativo en varias áreas. Fieldfisher proporciona herramientas tecnológicas avanzadas, incluyendo el uso de inteligencia artificial para apoyar el trabajo jurídico, la gestión documental y del conocimiento, así como formación continua en distintas materias. Otro activo clave son los departamentos técnicos no jurídicos de la red, que pueden incorporarse a proyectos de gran complejidad y envergadura. También se reforzará la seguridad de la información, al igual que el intercambio internacional de abogados. “Tendremos acceso a prácticas y herramientas que nos permitirán dar un paso adelante muy significativo”, afirma Antunes.

ÁREAS DE EXPANSIÓN

Durante los últimos diez años, las áreas de práctica de Miranda y Antunes han ganado protagonismo en una firma que hoy opera como un proveedor *full-service*, con un enfoque particular en societario, M&A, apoyo a empresas, litigación, derecho público y regulatorio, y clientes privados. Esta última área ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por el aumento de la inversión extranjera en Portugal. Actualmente, cerca del 45% de la facturación de AMA procede de clientes internacionales de unas 60 jurisdicciones. “La integración con Fieldfisher potenciará aún más esta red —y también se verá impulsada por ella”, subraya Miranda. En esta nueva etapa, según explican los socios



«Queremos consolidar esta estructura para que, en el futuro, otros abogados puedan seguir construyendo sobre ella y asumir el liderazgo de la firma»

André Miranda

ÁREAS CLAVE

tecnología

servicios
financieros

energía
y recursos
naturales

ciencias
de la vida

directores, habrá que reforzar cuatro sectores clave en la sede portuguesa: energía, ciencias de la vida, servicios financieros y tecnología —áreas en las que Portugal muestra un potencial de crecimiento relevante y que Fieldfisher prioriza en su estrategia internacional. “Ya tenemos cierta experiencia en estos ámbitos, pero será necesario reforzar los equipos si la carga de trabajo aumenta como prevemos”, admite Antunes. Por ello, se esperan nuevas contrataciones a corto plazo, así como una ampliación del *partnership*, que actualmente está formado por los dos *managing partners*.

Para Antunes, los abogados desempeñarán un papel fundamental en la transición ecológica y digital de las empresas. “Los clientes están cada vez mejor preparados y son más exigentes, lo que reduce nuestro margen de diferenciación. Por eso, trabajar dentro de una estructura con este nivel de capacidad tecnológica puede marcar una gran diferencia”, comenta.

La alianza marca solo el inicio de un camino con fuerte potencial de crecimiento, según Miranda. Para alcanzar el objetivo de situarse entre los diez despachos más reconocidos de Portugal, los planes incluyen reforzar el equipo, mejorar la remuneración, diversificar las áreas de práctica y atraer nuevos clientes. “Queremos consolidar esta estructura para que, en el futuro, otros abogados puedan seguir construyendo sobre ella y asumir

FIELDFISHER EN NÚMEROS

27

Oficinas en Europa

14

Países

1,800

Abogados

2,200

Personas

68

Profesionales en Portugal

2

Oficinas en Lisboa y Oporto

el liderazgo de la firma. Formar parte de una red internacional hace que ese objetivo sea mucho más tangible”, concluye. ■



MARCOS SOUSA GUEDES, NUNO LUCAS, FÁBIO CALHAU, INÉS UCHA, JOÃO ANDRÉ ANTUNES, ANDRÉ MIRANDA



El salto hacia la legaltech

Ya no es opcional: las herramientas de IA están transformando la práctica jurídica cotidiana, mientras despachos y startups desarrolladoras llevan la innovación al terreno

por glória paiva

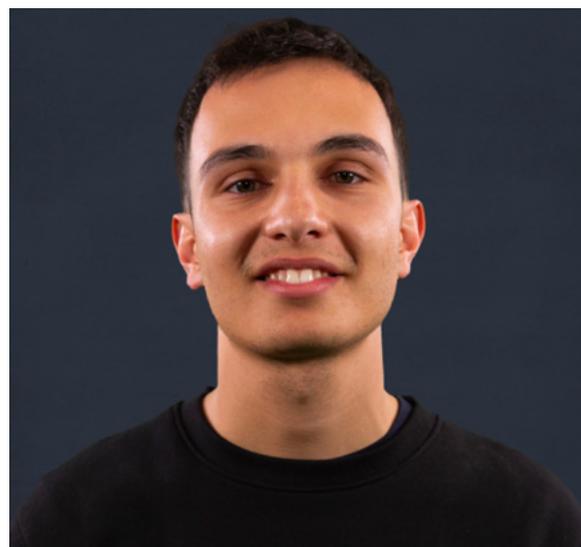
La revolución tecnológica se ha convertido en una preocupación central en el sector jurídico. La pregunta ya no es *si* debe adoptarse la inteligencia artificial, sino *cuándo* y a qué velocidad. Existe un consenso creciente de que la tecnología juega un papel decisivo en el éxito o fracaso de un despacho. Herramientas que mejoran la eficiencia, reducen costes, automatizan tareas y permiten análisis predictivos están impulsando el crecimiento del mercado de legaltech con IA, mientras los despachos responden a la creciente presión por soluciones ágiles y basadas en datos.

El mercado global de legaltech fue valorado en 2.500 millones de dólares en 2024 y se prevé que alcance los 8.500 millones en 2031, según *Market Research Intellect*. Impulsado por la innovación en productos, la aplicación transversal a distintos sectores, los objetivos de sostenibilidad y el creciente interés inversor, el mercado está liderado por Norteamérica (con más del 40% de cuota) y Europa (30%), según *Cognitive Market Research*. En Portugal, el sector aún está en una fase incipiente, con poco más de una docena de empresas consolidadas centradas exclusivamente en soluciones legales, según Abreu Advogados.

Aun así, el impulso va en aumento. Según **Mari-sa Borsboom**, cofundadora de la International Alliance of Lawtechs and Legal Innovation (AI2L), el sector ha entrado en una fase de expansión tras años de trabajo de base por parte de “pioneros y soñadores”. “Antes hablábamos de disrupción, innovación, revolución. Ahora es momento de repensar, reimaginar y reestructurar”, afirma. Uno de los signos más claros de este cambio es la creciente colaboración entre grandes despachos y startups, como la portuguesa Legau – que trabaja con clientes como PLMJ, Antas da Cunha Ecija y CCA Law Firm – y la sueca Legora, que ha estado desarrollando soluciones junto a Morais Leitão ([haz clic para leer](#)) y Pérez-Llorca.p

SED DE INNOVACIÓN

En el sur de Europa, los despachos están pasando de la cautela a la acción. “Tanto en Portugal como en España, los equipos con visión de futuro están adoptando la IA para ganar eficiencia y ventaja competitiva”, afirma **Axel Junestrand**, fundador y



«Necesitamos perfiles híbridos: ingenieros que entiendan de derecho y juristas que entiendan de tecnología»

André Dionísio



«Estamos solo empezando a descubrir todo lo que estos modelos pueden hacer»

Axel Junestrand



«Más que herramientas, necesitamos pensamiento crítico y una integración real de la tecnología con los valores jurídicos»

Marisa Borsboom



«Eso es algo que consideramos esencial: aportar algo de ligereza al mundo jurídico»

Luís Alves Dias

responsable de GTM para Iberia y LatAm en Legora. Destaca una fuerte demanda en áreas donde la precisión y la escalabilidad son clave — especialmente en la automatización de tareas rutinarias que antes impedían a los abogados centrarse en trabajo de mayor valor. “Ahí es donde la IA aporta valor inmediato, al encargarse del trabajo repetitivo y permitir a los abogados enfocarse en tareas estratégicas y de relación con el cliente”, señala.

Tras pasar seis meses observando el trabajo diario en Sérvulo & Associados, **André Dionísio**, cofundador y CEO de ByTheLaw, y su equipo identificaron la gestión del conocimiento interno como uno de los principales cuellos de botella. La empresa desarrolló entonces un sistema basado en IA que organiza automáticamente la información jurídica interna, reduciendo el tiempo dedicado a tareas administrativas no facturables. “El conocimiento es el activo más valioso para un despacho de abogados”, afirma Dionísio.

Con experiencia como abogado, **Luís Alves Dias**, CEO y cofundador de Legau, también detectó la necesidad de mejorar la eficiencia. Su plataforma ayuda a los equipos jurídicos a redactar, revisar y traducir documentos, integrándose directamente en los sistemas internos del despacho. La startup calcula un ahorro medio de tiempo del 22,1% por abogado en tareas de redacción — aproximadamente siete horas semanales — y afirma que el 75% de los abogados que utilizan la plataforma “se sienten mejor con su trabajo”. “Eso es algo que consideramos esencial: aportar algo de ligereza al mundo jurídico”, dice Dias. ByTheLaw estima que su herramienta ahorra actualmente 63 horas por usuario al año — una cifra que la empresa cree que puede multiplicar hasta por diez en los próximos años.

RETOS Y PERSPECTIVAS

A pesar de la creciente adopción, el sector legaltech aún puede enfrentarse a retos estructurales. La complejidad regulatoria —incluida la incertidumbre en torno al futuro Reglamento de IA de la UE— es una de las preocupaciones. Otras, específicamente en Portugal, incluyen marcos laborales rígidos, cuestiones fiscales, una reserva limitada de talento y la falta de claridad respecto al entorno regulador nacional. “La Ordem dos Advogados

podría asumir un papel más abierto y proactivo en este sentido”, sugiere Dias.

Otra carencia es el ritmo lento de digitalización del poder judicial. “Los motores de búsqueda y herramientas utilizadas en el sector público y los tribunales están tan desactualizados que los profesionales acaban usando Google”, comenta Dionísio. Aboga por un mayor diálogo entre el derecho y la ingeniería. “Necesitamos perfiles híbridos: ingenieros que entiendan de derecho y juristas que entiendan de tecnología”.

Para Borsboom, la situación es aún más urgente: cree que la mayoría de las startups de legaltech fracasarán si no se produce un cambio de enfoque. Más allá de la financiación y la integración en el sistema judicial-añade- el sector necesita estar guiado por valores jurídicos: justicia, soberanía de los datos, interoperabilidad y pensamiento crítico. “Más que herramientas, necesitamos pensamiento crítico y una integración real de la tecnología con los valores jurídicos”, sostiene.

EL MERCADO DE IA LEGALTECH

2.500 millones de USD a nivel mundial en 2024

Se prevé que alcance los 8.500 millones de USD en 2031

15,2% de crecimiento anual compuesto (CAGR) entre 2025 y 2031

Fuente: Market Research Intellect

MIRAR MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS

En mercados pequeños o medianos como Portugal, la expansión internacional se percibe cada vez más como el camino a seguir. Legau ya está mirando hacia el exterior, con planes para entrar en el mercado estadounidense ([haz clic para leer](#)). ByTheLaw está desarrollando soluciones adaptables a otros sistemas jurídicos y ve una oportunidad particular en los países de habla portuguesa, como Brasil. El objetivo, señala Dionísio, es trabajar con socios internacionales para validar sus herramientas localmente.

A pesar de los obstáculos, las perspectivas son optimistas. A medida que las capacidades de la IA evolucionan y se alinean mejor con el trabajo jurídico, se espera una nueva oleada de innovación que transforme el panorama en el sur de Europa. “El potencial es enorme. Estamos solo empezando a descubrir todo lo que estos modelos pueden hacer”, afirma Junstrand.

¿Qué pueden hacer hoy las tecnologías jurídicas basadas en IA?

- Automatizar flujos de trabajo y tareas
- Analizar y revisar contratos
- Examinar documentos legales
- Realizar investigaciones jurídicas y de jurisprudencia
- Apoyar procesos de e-discovery
- Generar análisis predictivos
- Ofrecer soluciones jurídicas en formato SaaS
- Automatizar verificaciones de cumplimiento normativo
- Evaluar riesgos legales
- Gestionar documentos y conocimiento
- Asistir en la redacción de documentos legales
- Guiar a los clientes mediante chatbots jurídicos

Fuentes: Cognitive Market Research, Abreu Advogados

REESCRIBIENDO LA FORMACIÓN JURÍDICA

Otro nicho emergente dentro de la legaltech es el de la formación y el desarrollo. Los despachos de abogados invierten miles de euros y horas de trabajo cada año en formación, integración de nuevos equipos y actualización jurídica. Detectando una carencia en este ámbito, **Francisco de Abreu Duarte**, jurista e investigador, unió fuerzas con **Norberto de Andrade**, experto en políticas tecnológicas, y **Gonçalo Carrilho**, ex Morais Leitão, para fundar Lexstream — una legal edtech con la misión de transformar la forma en que se transmite el conocimiento jurídico.



FRANCISCO DE ABREU DUARTE

Mientras investigaba sobre derecho y tecnología, Duarte observó que la educación tradicional no lograba implicar a las nuevas generaciones. Como respuesta, su equipo desarrolló una plataforma basada en avatares ultrarrealistas — “gemelos digitales” — de profesores reales. Donde antes los socios de despachos dedicaban entre 6 y 10 horas a grabar vídeos, ahora solo necesitan tres minutos de grabación real, y los gemelos digitales se encargan de ofrecer contenidos más claros, concisos y disponibles en varios idiomas. “Como el derecho cambia constantemente, los abogados acceden a información actualizada y directa al grano”, afirma Duarte.

Uno de los ejemplos de aplicación de Lexstream es Intellectual, un proyecto conjunto con el despacho NLP Law Firm. En él, un avatar responde a preguntas sobre propiedad intelectual en un lenguaje claro y accesible. “Queremos sensibilizar al sector y ayudar a las empresas a identificar oportunidades clave en el ámbito de la propiedad intelectual”, señalan las socias de NLP.

Según Duarte, los clientes recurrirán cada vez más a herramientas impulsadas por IA para tareas básicas, lo que ejercerá presión sobre los despachos para reducir costes. Sin embargo, cree que la solución no es prescindir de las personas. “La perspectiva humana es esencial para evitar errores y garantizar la calidad”, concluye.





FINANCECOMMUNITYES

Real Estate

talks and drinks

14.10.2025

SANTO MAURO, A LUXURY COLLECTION HOTEL
ZURBANO 36, MADRID

ENTRADA EVENTO: CALLE ALMAGRO 19

SE RECONOCERÁN LAS EXCELENCIAS FINANCIERAS Y JURÍDICAS EN EL REAL ESTATE

PROGRAMA

18:30 Acreditaciones y welcome cocktail

19:00 Mesa Redonda

Visión Inmobiliaria 2025:

Riesgos, Oportunidades y Estrategias de Inversión

PONENTES*:

Alejandro Aguirre de Cárcer, CEO, *Brains RE*

Alvaro García Alegre, Managing Director, *Rothschild*

Diego Laguia, Investment Manager, *MandG*

Jorge Ortega, Managing Director, *EOS*

Meritxell Roca Ortega, Partner, Co-Head of the Mergers and Acquisitions, Private Equity Department and Head of the Madrid and Barcelona Offices, *Pavia e Ansaldo Studio Legale*

Alvaro Urbon, Managing Director, *Ares*

MODERADORA

Julia Gil, Periodista, *FinancecommunityES*

20:30 Ceremonia

21:00 Cocktail

* por completar

PARTNER

PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE

EN
COLABORACIÓN
CON



Para más información: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#financecommunityES



Bruno Ferreira al frente de PLMJ por tres años más

En una entrevista en exclusiva con *Iberian Lawyer*, el managing partner reflexiona sobre innovación, crecimiento estratégico y las prioridades del despacho en sectores clave como energía, tecnología y defensa

por glória paiva

PLMJ ha confirmado que **Bruno Ferreira** continuará como managing partner durante tres años más, junto al actual consejo de administración — una noticia revelada en exclusiva por *Iberian Lawyer*. El modelo de gestión del despacho parece estar dando resultados: en vísperas de su 60.º aniversario, el bufete portugués mantiene un crecimiento sostenido, con presencia en grandes operaciones y litigios, refuerzo del equipo e integraciones estratégicas — como las de Sofia Galvão Advogados, en el área de urbanismo, y RRP Advogados, en el sector inmobiliario.

Con cerca de 400 profesionales, incluidos 45 socios, distribuidos entre sus oficinas de Lisboa, Oporto y Faro, PLMJ apuesta por una presencia internacional a través de socios locales, mediante la red PLMJ Colab en Mozambique y Angola, y también opera con abogados contratados en jurisdicciones como Cabo Verde. El despacho asesora tanto a clientes extranjeros en Portugal como a empresas nacionales en procesos de internacionalización hacia países como Reino Unido, España, Brasil y Estados Unidos.

Además de liderar el despacho, Bruno Ferreira es socio en las áreas de bancario, financiero y mercado de capitales. Para equilibrar la intensidad del día a día profesional, recurre a un ritual sencillo: “El tiempo que tardo en salir de la oficina y llegar a casa ya me permite desconectar del modo trabajo”, comenta el managing partner, que vive fuera de Lisboa. En su tiempo libre, se dedica a la lectura, la familia y la música. De hecho, está aprendiendo a tocar el violonchelo junto a su hija, con quien actúa trimestralmente. En esta entrevista con *Iberian Lawyer*, analiza los ejes estratégicos de PLMJ, los retos del sector y los planes de futuro del despacho.

Lleva ya cinco años como managing partner, dos de ellos junto a Luís Paes Antunes. ¿Cuáles han sido los principales hitos de su gestión?

Desde 2009, el despacho ha atravesado cambios profundos. Ya participábamos en grandes operaciones, pero queríamos reforzar esa presencia, lo que exigió un cambio cultural, centrado en actividades más estratégicas. El mayor reto fue gestionar esa transformación interna. Afortuna-

«Más allá de los aspectos técnicos, una parte importante de nuestro éxito como abogados depende de las habilidades relacionales»

damente, los resultados llegaron, tanto en la percepción de los clientes como en el ambiente interno. También afrontamos cuestiones estructurales, como la adaptación a la inteligencia artificial. Ha sido un proceso de aprendizaje continuo, compartido por todo el equipo.

¿Qué ha cambiado en su visión de la abogacía desde que asumió el liderazgo?

El mercado ya era sofisticado, en parte por el trabajo constante con grandes despachos internacionales. Pero hemos visto una evolución clara en la demanda: hoy en día, los departamentos jurídicos internos son más sólidos y están formados por profesionales altamente cualificados, lo que nos obliga a estar a la altura — necesitamos marcar la diferencia respecto a lo que los clientes ya pueden



hacer internamente o con otros proveedores de servicios alternativos. Hay un dicho que dice: “un abogado no siempre es la respuesta a un problema jurídico”. Los directores jurídicos ya lo han entendido — y nos corresponde a nosotros, cada vez más, aportar valor a nuestro trabajo.

PLMJ ha tenido una presencia muy destacada en grandes operaciones de real estate y M&A. ¿Qué ha impulsado esta tendencia?

Son áreas naturalmente más visibles, pero también hemos crecido mucho en el área de litigios, especialmente en acciones colectivas. El factor decisivo es la calidad de nuestros abogados, que genera confianza y abre nuevas oportunidades. Hemos apostado por un enfoque sectorial, reforzando competencias en sectores estratégicos como energía, infraestructuras, inmobiliario y financiero.

«Con la IA transformando las tareas repetitivas, nuestro valor añadido estará cada vez más en la empatía, en la lectura de contextos y en la anticipación de necesidades»

En los últimos años, PLMJ ha realizado varias incorporaciones y ha integrado otros despachos. ¿Qué viene ahora?

Para nosotros, es importante identificar personas y contextos alineados con nuestra forma de trabajar. La llegada de Sofia Galvão y Ricardo Reigada, por ejemplo, reforzó áreas que ya eran sólidas

PLMJ se abre a la multidisciplinariedad

A raíz de la decisión del Colegio de Abogados de Portugal, que permite a los abogados trabajar en firmas multidisciplinarias, el mercado legal portugués ha ido incorporando gradualmente esta transformación. Entre las Big Four, PwC Portugal, EY y Deloitte ya han incluido servicios jurídicos, y KPMG ha manifestado en la prensa portuguesa su intención de hacer lo mismo. Entre los despachos de abogados, Morais Leitão fue el primero en nombrar a una socia no jurídica, seguido por Kgsa y PLMJ. En enero, el despacho promovió a **Daniela Amaral**, directora de Estrategia y Desarrollo de Negocio, y a **Alexandra Almeida Ferreira**, directora de Branding y Comunicación desde 2020, como socias de PLMJ.

“Este es un paso que nos permite atender a nuestros clientes de una forma más integrada, respondiendo a necesidades que ellos mismos nos han planteado. Estas necesidades, si bien complementarias a lo que es y seguirá siendo siempre el núcleo de PLMJ —el asesoramiento jurídico—, son cuestiones que estamos en una posición privilegiada para abordar”, afirmó el despacho.

Según PLMJ, su equipo directivo actual aporta un nivel de sofisticación que permite una colaboración más estrecha con los clientes en ámbitos que a menudo están antes o después del trabajo jurídico principal del despacho, y que requieren un grado de confianza ya establecido en el contexto del asesoramiento legal. “Estamos pensando, por ejemplo, en el apoyo en materia tecnológica o en la gestión de crisis”, explicó el despacho.

Con 20 años de experiencia en desarrollo de negocio, marketing, investigación, fusiones y adquisiciones, capital riesgo, cultura corporativa y sostenibilidad, Amaral fue responsable de investigación y directora de marketing y desarrollo de negocio en Freshfields antes de incorporarse a PLMJ en 2016. También ha desempeñado funciones similares en S&P Capital IQ, Mexx y otras empresas. Ferreira, que se incorporó a PLMJ en 2020, es periodista especializada en comunicación externa e interna, contenidos de marca, comunicación institucional, relaciones públicas y desarrollo de negocio. Trabajó durante 15 años como periodista cubriendo economía, mercados y política.

en PLMJ. El crecimiento tiene como objetivo consolidar aquello que ya hacemos bien. Mientras exista alineación con nuestra cultura, no hay límites. Pero queremos crecer con rigor, manteniendo la calidad y la eficiencia, con el foco puesto en consolidar nuestra representatividad.

PLMJ se acerca a su 60.º aniversario. ¿Qué se mantiene y qué ha cambiado en la cultura del despacho?

Mantenemos un fuerte espíritu de independencia y emprendimiento. Eso forma parte de nuestro ADN. Pero hoy somos una organización más profesionalizada, con una estructura de gestión que sigue los estándares de las grandes firmas de servicios profesionales. Una de nuestras metas fue una gran reestructuración del equipo de gestión, y ese salto ha sido esencial para el desarrollo del despacho.

¿Cuáles son las áreas de práctica del futuro?

La energía seguirá siendo central, al igual que los proyectos e infraestructuras, por la dimensión de la inversión pública. La tecnología es inevitable. También apostamos por áreas emergentes como la defensa, y por sectores industriales vinculados a la reconfiguración de la cadena de producción europea, como el automovilístico, donde Portugal desempeña un papel relevante.

¿Cómo ha incorporado PLMJ la innovación y la tecnología?

Ya veníamos trabajando en ello, pero la llegada de la IA generativa sorprendió a todos. Contar con una herramienta que parece “pensar como un humano” desencadenó una auténtica ola de innovación. Actuamos en cuatro frentes: formación interna continua; seguimiento y prueba de nuevas herramientas; colaboración con clientes y proveedores; y una reflexión estratégica permanente sobre el impacto de la tecnología en nuestros servicios, en la relación con los clientes y en la estructura interna. De hecho, este es uno de nuestros principales focos estratégicos.

¿Cómo abordan la atracción y retención del talento?

Intentamos comprender qué motiva a cada persona. La abogacía es una profesión exigente, pero también ofrece una gran realización. Y hemos

PLMJ EN CIFRAS



tenido la suerte de incorporar a personas que se identifican con nuestra visión. Fomentamos un entorno de superación constante, con formación continua, sin perder el foco en las necesidades del cliente. Queremos que las personas se sientan realizadas profesionalmente — y que, si algún día deciden marcharse, se lleven consigo conocimientos y experiencias significativas. Por eso invertimos en formación, programas de integración y otras herramientas que van más allá de la retribución.

¿Qué ha aprendido en la práctica que no le enseñaron los libros ni la universidad?

Que, más allá de los aspectos técnicos, una parte importante de nuestro éxito como abogados depende de las habilidades relacionales. Comprender los miedos, las necesidades e incluso aquello que el cliente aún no sabe que necesita — eso no se aprende en la facultad. Otra lección importante, en el papel de gestor, es la relevancia de la comunicación, especialmente con los socios. Y, con la IA transformando las tareas repetitivas, nuestro valor añadido estará cada vez más en la empatía, en la lectura de contextos y en la anticipación de necesidades. Ahí es donde tenemos que seguir marcando la diferencia. 📌



RACHEL COHEN

Rachel Cohen

La historia de la joven abogada estadounidense que dejó uno de los bufetes más poderosos de Estados Unidos por una cuestión de principios. Y de cómo una nueva generación de juristas parece querer reescribir las reglas del poder

por michela cannovale

En los grandes despachos de abogados de EE. UU.—con honorarios millonarios, torres de cristal y fusiones que acaparan titulares—rigen reglas no escritas pero profundamente arraigadas. La principal: nunca desafiar públicamente a la dirección.

Rachel Cohen lo sabe bien. En 2022 se unió como asociada financiera a la oficina de Chicago del gigante legal Skadden Arps. Pero cuando las presiones de la Casa Blanca empezaron a difuminar la línea entre derecho y política, decidió que esas reglas ya no aplicaban. Al menos, no para ella.

El punto de ruptura llegó cuando Skadden firmó un acuerdo de 100 millones de dólares en servicios legales gratuitos con la administración Trump. La firma respondió así a la creciente presión contra despachos acusados de interferir en elecciones o aplicar políticas de contratación injustas. Órdenes ejecutivas y cartas formales pusieron bajo lupa sus prácticas internas, especialmente en diversidad y selección de personal. Muchos señalaron que los despachos afectados habían defendido causas progresistas o clientes incómodos. Varios bufetes—como Paul Weiss, Willkie Farr y la propia Skadden—optaron por cooperar y prometieron un total de 900 millones en servicios alineados con las prioridades del gobierno. Para algunos fue una jugada estratégica. Para Cohen, una traición. Al ver que Skadden no se posicionaría públicamente, presentó su dimisión. Su decisión provocó un efecto dominó: en pocas semanas, otros asociados renunciaron por motivos similares y lanzaron campañas por más transparencia e independencia. Más de 2.000 abogados firmaron una carta en defensa de la integridad del sistema legal.

Muchos pidieron expulsar de consejos académicos y organizaciones cívicas a los abogados considerados “sumisos en momentos de crisis”. «Sentía que estábamos acabando en el lado equivocado de la historia», nos dijo Cohen—una frase que repitió más de una vez. Tras su salida, se unió a Lowell & Associates, un despacho que defiende a personas y organizaciones perseguidas por motivos políticos. En LinkedIn se presenta así: «Attorney. Opinions are loud and my own».

Pero esto no es solo idealismo. Su historia refleja un cambio más profundo en la cultura legal. Una



nueva generación, moldeada por crisis globales y desigualdad creciente, está devolviendo la ética al centro de la profesión. Valores por encima de la prudencia. Responsabilidad social en lugar de intereses propios. La convicción de que tomar partido no es político, sino parte del trabajo. Y quizás, al final, serán quienes hoy observan desde abajo los que marquen el rumbo del futuro.

¿Cuánto le costó decidir presentar su dimisión?

Me marché porque el hecho de que muchos grandes despachos como Skadden no estuvieran reaccionando de forma adecuada a las acciones del Ejecutivo era una señal evidente de un autoritarismo incipiente. La situación era preocupante. Fue una decisión durísima, pero sabía que cuanto más esperara, más difícil sería cambiar las cosas. Mejor actuar de inmediato, antes de que fuera demasiado tarde.

¿Hubo un hecho concreto que motivó su salida?

La gota que colmó el vaso fue la decisión de otro bufete, Paul Weiss, que ofreció a la administración

Trump 40 millones de dólares en asesoramiento legal gratuito a cambio de la retirada de una medida. Yo, mientras tanto, insistía en que Skadden debía posicionarse en defensa de los despachos penalizados por representar a clientes incómodos para el gobierno, para luego entender que no había ninguna voluntad de cambiar el rumbo. Me marché por eso. Y una semana después, Skadden firmó con la Casa Blanca el mismo acuerdo, ofreciendo 100 millones en asistencia pro bono.

¿Y cómo reaccionaron sus colegas y superiores?

En general, recibí mucho apoyo, pero pocos socios del despacho se pusieron en contacto en las semanas siguientes. Probablemente, en este momento, hablar conmigo no sea precisamente “recomendable”.

¿Cómo afectaron las órdenes de Trump al trabajo diario?

La consecuencia más inmediata fue el miedo. Muchos despachos empezaron a evitar ciertos casos pro bono, sobre todo los que podían parecer “contrarios” al gobierno, por temor a represalias. Al principio eran casos explícitamente políticos, pero pronto se verán afectadas también prácticas más generales, como las relacionadas con inmigración. Y mientras tanto circulan rumores de que los servicios legales gratuitos prometidos al gobierno se utilizarán para defender a agentes de policía acusados de violencia. Solo estamos al principio, pero las repercusiones de estas decisiones llegarán pronto.

¿Deben los grandes despachos actuar cuando la política cruza líneas éticas?

¡Absolutamente! Creo que todos los abogados tienen el deber cívico de oponerse cuando los poderosos intentan dismantelar el sistema legal con el fin de concentrar aún más poder en sus manos.

¿Hay una brecha generacional en cómo los abogados entienden su rol?

La idea de una fractura generacional es a menudo engañosa. Conozco a muchos abogados veteranos que tienen el valor de decir las cosas como son. Más que la edad, la verdadera diferencia está entre quienes tienen intereses económicos que proteger, como los socios, y quienes no. Los socios se arrie-

sgan a una reducción de ingresos –que seguirían siendo enormes– y a menudo prefieren no exponerse. Ahí es donde se abre la grieta.

¿Los jóvenes abogados abordan hoy la ética y la justicia social de forma distinta?

En parte sí. Pero más que una cuestión de edad, creo que es una cuestión de posición dentro del sistema. Es cierto que en los grandes despachos son más a menudo los abogados jóvenes los que hablan abiertamente de estos temas, pero eso ocurre quizás también porque quienes realmente creen en esos valores tienden a abandonar el despacho antes de alcanzar el nivel de socio. Incluso entre los abogados veteranos, de hecho, hay muchos que han dedicado toda su carrera a estos valores.

¿Qué impacto tuvo su dimisión en su entorno?

El mayor impacto fue sin duda dentro de la comunidad legal, y de forma mucho más significativa de lo que hubiera imaginado. De hecho, todavía estoy descubriendo todos los efectos de aquella decisión.

¿Cambió esta decisión su idea de éxito o de carrera?

Más que cambiar mi idea de éxito, ha cambiado los tiempos. Es como si mi plan a cinco años se hubiera comprimido en seis semanas.

¿Se siente una excepción o parte de un cambio?

A día de hoy, ya hay varios jóvenes colegas que han dimitido públicamente, y muchos otros lo han hecho en silencio. Siempre me sentiré un poco una excepción porque fui la primera, pero creo que en realidad las ideas que defiendo son compartidas por una parte muy amplia de la sociedad estadounidense.

¿Qué consejo daría a una estudiante que quiere entrar en un gran despacho?

No doy consejos absolutos, porque cada uno tiene sus propios condicionantes económicos y personales. Pero hay algo que sí digo a todos: recordad el poder que tenéis. No aceptéis trabajos que os parezcan inmorales o contrarios a vuestros valores. Aprended a decir no, y a hacerlo con firmeza pero profesionalidad. La cúpula siempre intentará convenceros de que no tenéis voz. No es verdad. Es solo una forma de manteneros en vuestro sitio. ■

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10th



E D I T I O N

**THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL
BUSINESS COMMUNITY**

08-12 JUNE 2026 • MILAN

www.legalcommunityweek.com



For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek



Detrás de los titulares

Una conversación con Fabio Bertoni, general counsel de *The New Yorker*

por Ingrid Furtado

Cada industria tiene sus especialistas, y el derecho no es la excepción. Detrás de cada nicho de mercado hay un abogado que habla su idioma, entiende sus riesgos y contribuye a moldear su evolución. Desde *health tech* hasta la moda, de la industria aeroespacial a la agroindustria, los profesionales del derecho adaptan su asesoramiento a los ritmos únicos de cada sector. El mundo de los medios no es diferente: un espacio donde los general counsel no solo se ocupan de contratos y cumplimiento normativo, sino también de la libertad de prensa, los derechos digitales y los límites cambiantes entre el interés público y la privacidad.

En una entrevista con *Iberian Lawyer*, **Fabio Bertoni**, *general counsel* de *The New Yorker*, comparte cómo es liderar el área legal de una de las instituciones periodísticas más respetadas e icónicas del mundo.

¿Cómo es su rutina diaria como *general counsel*?

Mi enfoque principal está en el contenido de la revista, así que durante el día estoy constantemente leyendo los artículos, revisando videos, pódcast e ilustraciones que se van a publicar; evaluándolos por si surgieran posibles problemas legales como derechos de autor, difamación, marcas registradas y temas de privacidad. Trabajo con los editores y verificadores de hechos para asegurarme de que nuestro periodismo sea defendible. Esa es una parte muy importante de mi día. También me ocupo de otros asuntos como litigios y acuerdos. Por ejemplo, hemos ampliado significativamente nuestra oferta de pódcast. Adquirimos un pódcast llamado *In the Dark*, y ese fue un ejemplo de una adquisición que completamos recientemente. *In the Dark* ganó un Premio Pulitzer por la temporada que hicieron con nosotros, y ahora están trabajando en una nueva temporada. Además, tenemos un acuerdo de sindicación y coproducción con una emisora pública llamada WNYC para otro pódcast, *The New Yorker Radio Hour*, que también se transmite en docenas de emisoras públicas en todo Estados Unidos.

«Hoy en día hay muchas presiones económicas sobre las empresas de medios, y una de las cosas que surge en la industria son diversos métodos de reducción de costos»



¿Qué significa ser el pilar legal de una industria basada en la velocidad, la expresión y el escrutinio?

Es, evidentemente, una gran responsabilidad, pero somos parte de una institución más amplia que está dedicada a la información precisa. Por ejemplo, después de que un periodista entrega su artículo al editor, el departamento de verificación de hechos vuelve a revisar el contenido e intenta verificar todo lo que aparece. Ese es un proceso muy importante. No es único de *The New Yorker*; hay otros lugares que lo hacen, pero sin duda nosotros tenemos una práctica muy antigua, establecida y rigurosa. Contamos con alrededor de 20 verificadores de hechos que hablan varios idiomas, y algunos de ellos tienen títulos avanzados en ciertas áreas. Así que tenemos un equipo sólido. El departamento legal luego revisa los contenidos para determinar si hay riesgos legales potenciales al publicarlos. A menudo nos preguntamos: ¿hemos hecho la debida diligencia en la investigación y verificación de hechos? ¿Estamos representando diferentes puntos de vista sobre un tema controvertido? La pregunta clave es: ¿es justo? Constantemente nos aseguramos de que nuestro proceso de investigación sea exhaustivo y defendible.

¿Cuáles son los desafíos actuales en la intersección entre la edición periodística y la supervisión legal?

Hoy en día hay muchas presiones económicas sobre las empresas de medios, y una de las cosas que surge en la industria son diversos métodos de reducción de costos. Algunos medios reducen el nivel de supervisión editorial o de verificación de hechos. En *The New Yorker* creemos firmemente que eso es esencial para nuestro negocio. Estamos orgullosos de seguir haciéndolo, y eso mejora nuestro periodismo. Hoy en día, las empresas de medios afrontan una fuerte presión económica, y una de las consecuencias habituales en el sector son las distintas fórmulas para recortar costes. Algunos medios optan por reducir la supervisión editorial o los procesos de verificación de hechos.

¿Qué tendencias recientes has observado respecto al uso de la IA en relación con los derechos de autor?

La inteligencia artificial representa desafíos reales para los medios y el periodismo. Si la IA toma nuestro contenido y lo vuelve a publicar de alguna manera, y si perdemos visitas porque las personas obtienen respuestas directamente de una IA en lugar de venir a nosotros, eso representa un problema para nuestro negocio. Necesitamos proteger nuestro contenido. Debemos estar atentos a lo que hacen las empresas de IA sin nuestro permiso. Así que ese es un tema.

Pero no es solo la IA: también está el tráfico a sitios web que proviene de redes sociales. Hace unos años, algunas plataformas comenzaron a reducir el volumen de noticias que compartían en sus sitios, porque consideraban que no era beneficioso para su modelo de negocio promover demasiadas noticias. Perdimos mucho tráfico porque la gente ya no veía artículos que sus amigos compartían. Ese fue el primer golpe. Y ahora los motores de búsqueda, en lugar de proporcionar enlaces, ofrecen resúmenes generados por IA, y eso reduce nuevamente nuestras visitas. Hablo en nombre de todas las empresas de medios, no solo de *The New Yorker*; ha sido una presión constante para los editores en general. Nuestra estrategia principal es mantener la calidad de nuestro trabajo y la de nuestra marca, preservando la integridad de lo que hacemos, produciendo contenido que la gente quiera leer, ver y escuchar, y buscando constantemente nuevas maneras de llegar a nuevas audiencias.

***The New Yorker* es reconocido por su identidad visual única. En un mundo donde las imágenes se convierten rápidamente en memes, camisetas o símbolos de protesta, ¿cómo protegen sus ilustraciones originales?**

Como todas las empresas de medios, estamos en ambos lados del tema de los derechos de autor. Tenemos nuestras propias obras que queremos proteger, incluidas las portadas que se producen y terminan en pósters, tiendas de enmarcado, camisetas... y no siempre están autorizadas. Por otro lado, publicamos contenido que se basa en el concepto de "uso justo", porque comenta sobre obras anteriores o las transforma significativamente. A veces tenemos que

«Los humanos son en última instancia los responsables de determinar si su cobertura es sesgada y de considerar el potencial de sesgo en cualquier fuente o herramienta, relacionada o no con la IA»

defender nuestro derecho a utilizar trabajos previos de una manera que esté amparada por el uso justo. Parte de mi trabajo es asegurarme de que, cuando lo hacemos, lo hacemos con criterio. Por supuesto, parte de la complejidad es que la doctrina legal del uso justo está en constante evolución en el derecho estadounidense.

¿Ves la inteligencia artificial como una amenaza o una oportunidad para mantener o fortalecer la confianza pública en los medios?

La IA, con su capacidad para crear imágenes y videos realistas de eventos totalmente fabricados (los llamados *deepfakes*), representa un desafío serio para la confianza pública en los medios, que ya venía decayendo desde antes de que la IA estuviera ampliamente disponible. Además, regular este tema implica conflictos reales con usos legítimos de la IA en la creación de parodias, arte y otras expresiones protegidas. Por otro lado, la IA puede analizar grandes cantidades de datos e información pública actualmente disponible, pero que no sale a la luz por la falta de medios locales y recursos. Informes financieros trimestrales de empresas, registros de financiamiento de campañas, reuniones gubernamentales... todo eso es material apto para que la IA lo sintetice, indexe y encuentre conexiones relevantes que podrían pasar desapercibidas. Sin embargo, el elemento humano es fundamental para verificar y confirmar esa información antes de su publicación.

Supongamos que los periodistas usan IA para editar o desbloquear ideas. ¿Qué medidas legales o éticas existen para prevenir sesgos en el contenido generado con IA?

Corresponde al medio de comunicación establecer directrices que se apliquen al trabajo de los periodistas. A menudo, el departamento legal participa en la elaboración de esas guías éticas, pero también es parte de una discusión editorial. Actualmente, el Instituto Poynter ofrece una plantilla de pautas que puede ser útil. De nuevo, los humanos son en última instancia los responsables de determinar si su cobertura es sesgada y de considerar el potencial de sesgo en cualquier fuente o herramienta, relacionada o no con la IA.

En la industria de medios, considerando el papel de la IA y el departamento legal, ¿qué aspectos pueden y deben controlarse en la responsabilidad editorial?

Creo que los medios, para preservar su credibilidad e integridad, deben asumir plena responsabilidad por el contenido que publican. Eso no significa que no puedan usar IA, pero deben hacerlo de forma consciente y transparente, informando claramente a sus lectores y audiencias. Todo se reduce a asegurar que las decisiones editoriales las tomen personas, y que el contenido sea verificado y revisado por humanos antes de publicarse. 

LANZAMIENTO DEL LEGAL LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM

LA INICIATIVA ESTRELLA DE WLW



WOMEN IN A LEGAL WORLD



**HARVARD
LAW SCHOOL**
EXECUTIVE EDUCATION



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

SUNTORY
GLOBAL SPIRITS



DILITRUST

Registradores
DE ESPAÑA



Media partner:

Iberian Lawyer

2025

Winning the Long Game



Lionel Assant
Global Co-CIO

Blackstone



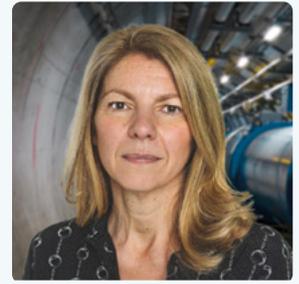
Valerie Baudson
CEO

Amundi



Lars Dijkstra
CIO

PGGM



Elena Manola-Bonthond
CIO

CERN Pension Fund,
Board Member, CAIA



Justin Muzinich
CEO

Muzinich & Co.



Bruce Richards
CEO, Chairman & Co-Founder

Marathon Asset Management

Join Private
Markets' leaders
from around
the globe



Register today

In partnership with



6,000
Participants

2,400
Firms

50
Countries

1,300
LPS (investors)

900
GP firms

Finanzas en acción



BERNARDO MARQUES DOS SANTOS Y VÍCTOR ROMERO FERNÁNDEZ-CUESTA

NUEVOS SOCIOS Qualitas Funds nombra a Bernardo Marques dos Santos y Víctor Romero Fernández-Cuesta como nuevos socios

Qualitas Funds refuerza su liderazgo con el nombramiento de **Bernardo Marques dos Santos** y **Víctor Romero Fernández-Cuesta** como nuevos socios, quienes se suman a Eric Halverson, Sergio García Huertas y Javier Alemán, consolidando un partnership de cinco miembros para afrontar los retos del futuro.



CALAMANDA GRIFOLL Y AMADEO ROTTIER

NUEVO DIRECTOR EJECUTIVO DE BANCA PRIVADA Amadeo Rottier, director en Barcelona de Pictet

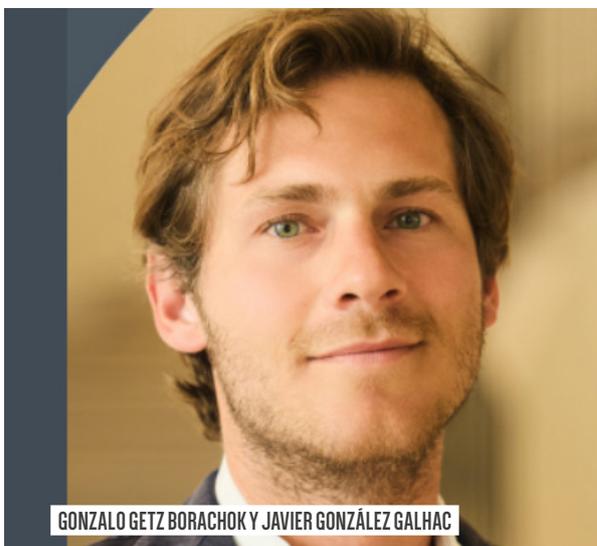
Pictet Wealth Management ha nombrado a **Amadeo Rottier Estapé** nuevo director ejecutivo de banca privada responsable de la oficina de Pictet en Barcelona. Rottier se incorporó al Grupo Pictet en julio de 2015 como banquero privado en Barcelona. Cuenta con una trayectoria de más de 18 años en gestión de patrimonios, incluyendo clientes en Caixabank en Barcelona y banca privada en Morgan Stanley. Está licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Ramon Llull, IQS de Barcelona.

NUEVA DIRECTORA GENERAL

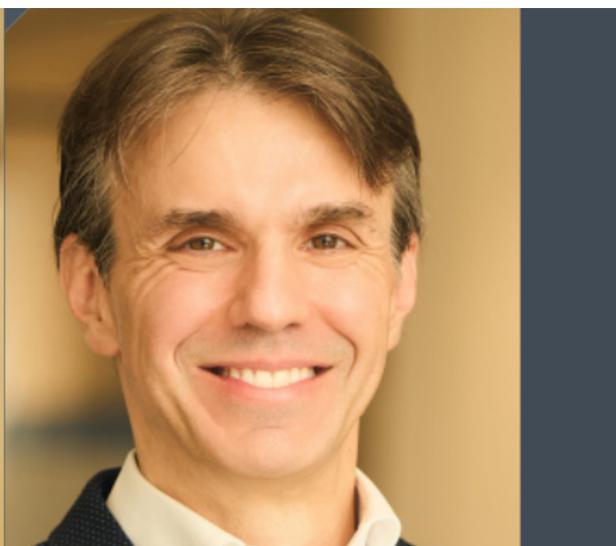
Alejandra Hernández directora general de Atl Capital



Atl Capital reestructura su cúpula ejecutiva para impulsar su plan de crecimiento y afrontar los desafíos del entorno económico, con el nombramiento de **Alejandra Hernández** como nueva directora general junto a **Jorge Sanz**, presidente ejecutivo, y **Guillermo Aranda**, CEO. Con una sólida trayectoria profesional de más de 14 años en Atl Capital, Hernández asume esta nueva responsabilidad tras ocupar diferentes cargos estratégicos en la firma desde los que ha contribuido con su firme experiencia en asesoramiento financiero a inversores al crecimiento y transformación de la compañía. Alejandra Hernández es socia y miembro del Consejo de Administración de la entidad de banca privada y hasta este nombramiento ejercía como directora del departamento de Grandes Patrimonios.



GONZALO GETZ BORACHOK Y JAVIER GONZÁLEZ GALHAC



REFUERZO EN LOGÍSTICA E INDUSTRIAL

BNP Paribas Real Estate refuerza su división logística e industrial con dos nuevos nombramientos

BNP Paribas Real Estate ha anunciado el nombramiento de **Gonzalo Getz Borachok** como director de Inversión Institucional Logístico & Industrial, y de **Javier González Galhac** como director de Inversión Mid Caps y Suelo Logístico & Industrial, reforzando así su apuesta por el talento y la especialización dentro del área de Capital Markets.

NUEVOS SOCIOS

Josep Bono Guerrero y Álvaro Moraga Gómez-Olea, nuevos socios de Buenavista



JOSEP BONO GUERRERO Y ÁLVARO MORAGA GÓMEZ-OLEA

Buenavista Equity Partners (formerly GED Capital) promociona a **Josep Bono Guerrero** y **Álvaro Moraga Gómez-Olea** como nuevos socios de su división de private equity y buyout. Ambos profesionales han desarrollado una trayectoria en la firma durante más de nueve y siete años respectivamente, participando en algunas de nuestras operaciones más representativas, como Araven -CFS Brands, Comess Group o Cubers – Hielo Premium.



DIRECTOR DE INVERSIONES

Santalucía AM se refuerza con Agustín Bircher como nuevo director de inversiones

Santalucía Asset Management, gestora de activos del Grupo Santalucía, ha nombrado a **Agustín Bircher** como nuevo director de inversiones. Este movimiento se enmarca en el proceso de integración de la gestión de inversiones del grupo dentro de la gestora, una estrategia que busca reforzar su posicionamiento en el mercado y consolidar una plataforma unificada de gestión patrimonial. Bircher cuenta con más de quince años de experiencia en los ámbitos de gestión de activos, gestión financiera y estrategia de balance, tanto en el

entorno asegurador como en instituciones financieras de primer nivel. Desde su incorporación a Santalucía en 2016, Agustín ha desempeñado diferentes funciones clave, como ser responsable de Inversiones y Financiación de Santalucía Seguros, participando activamente en la definición de políticas de inversión, diversificación de activos y análisis de riesgos financieros.

NOMBRAMIENTO

Antón Díez Tubet, nuevo director general de N26 para España y Portugal



El banco online N26 ha anunciado hoy el nombramiento de **Antón Díez Tubet**, procedente de Trade Republic, como nuevo director general para España y Portugal. Díez Tubet liderará uno de los mercados de mayor crecimiento para el banco digital, con más de 400 profesionales entre Madrid y Barcelona; y reportará directamente a **Andrea Isola**, vicepresidente de European Markets, quien había ejercido como director general interino.

El nuevo director general para España y Portugal, que comenzará su etapa el 1 de agosto, aporta más de 12 años de experiencia en el sector financiero, habiendo liderado estrategias de crecimiento y lanzamientos de nuevos productos de ahorro e inversión.



NUEVO HEAD DE M&A

Antonio Frutos, nuevo Head de M&A de Deutsche Bank España

Deutsche Bank ha anunciado el nombramiento de **Antonio Frutos** como nuevo responsable del área de M&A en España, una división estratégica dentro del área de banca de inversión del grupo.⁷

Frutos ha desarrollado toda su carrera en el área de Investment Bank de Deutsche Bank, tanto en las oficinas de Madrid como en Londres, y cuenta con una sólida formación académica: doble grado en Derecho y ADE (E-3) por ICADE y estudios en Columbia Business School.

Finanzas clave en la web

Nido Living adquiere la cartera de Livensa a Brookfield por 1.200 millones



Nido Living, plataforma especializada en alojamiento para estudiantes, ha alcanzado un acuerdo para adquirir Livensa Living, la cartera ibérica de residencias de estudiantes propiedad de Brookfield Asset Management, en una operación histórica valorada en 1.200 millones de euros.

La transacción, cuyo cierre está previsto para el cuarto trimestre de 2025, supone un hito en el sector y refuerza de forma significativa la presencia de Nido en la Península Ibérica, con la incorporación de 3.000 camas distribuidas en diez activos ubicados en Madrid, Sevilla, Valencia, Lisboa y Oporto. Con esta adquisición, la plataforma alcanzará una cartera total de más de 13.000 camas en Europa.

Asesores

Nido Living ha contado con el asesoramiento financiero de JP Morgan Securities.

Savills ha prestado servicios de commercial due diligence y consultoría ESG. En esta operación participaron **Susana Rodríguez** (Chief Commercial Officer, Head of Living & Alternatives), **Nicolás Llari de Sangenis** (Director Student Housing) y **Beatriz Barco** (Executive Director Strategic Consultancy Advisory).

Howden M&A ha asesorado a Nido Living en materia de riesgos transaccionales, con la participación de **Enrique Pérez del Castillo** (Head Howden Iberia M&A) y **Marta Blanco** (Associate Director, Business Development).

Por su parte, PwC ha acompañado a Brookfield como asesor integral en la realización de la Vendor Due Diligence financiera y fiscal, así como en los aspectos relacionados con el SPA (Share Purchase Agreement) y Vendor Assistance. El equipo de vendor due diligence (VDD) financiero estuvo conformado por **Davide Mosso** (partner), **Javier Soldevilla** (senior manager), **Ane Imbers Cid** (manager), **Iñigo Arrieta de Isusi** (supervisor) y **Miguel Crespo Díaz-Meco** (associate). El equipo de VDD fiscal lo integraron **Christian Vegara Villagordo** (partner), **Isabel Moliz Moreno-Torres** (director), **Pablo Rubio Martín** (manager), **Gerard Diví i Pérez** (senior associate), **Miquel Rodríguez Torrades** (senior associate) y **Paula García Luján** (senior associate). El equipo de SPA / Vendor Assistance financiero estuvo compuesto por **Óscar Varas** (partner), **Guadalupe Uribe Echevarría** (director), **José Miguel Arróspide** (manager) y **Ana Karina Corredor Ferro** (manager). Finalmente, el equipo de SPA / vendor assistance fiscal estuvo integrado por **Carlos Bravo Gutiérrez** (advisor) y **Lucía Gancedo Calvo** (manager).

ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A

DEAL:

Nido Living adquiere la cartera de Livensa a Brookfield por 1.200 millones

FIRMAS:

JP Morgan Securities, Savills, Howden M&A y PwC

ASESORES:

Susana Rodríguez (Savills), Enrique Pérez del Castillo (Howden M&A), Davide Mosso (PwC), Christian Vegara Villagordo (PwC) y Óscar Varas (PwC)

VALOR:

1.200 millones

Opdenergy adquiere activos eólicos por valor de €530m a Acciona



ALVARO ALONSO-LAMBERTI



CARLOS SÁNCHEZ MERCADER



JUAN CRUZATE ROMERO



VICENTE GÓMEZ DOLZ

Opdenergy, productor independiente de energía renovable, ha anunciado la adquisición a Acciona Energía de una cartera de activos eólicos operativos con una capacidad total de 440 MW, distribuidos en 13 parques eólicos situados en Albacete, Cádiz, Cuenca, Lérida, Valencia y Zamora. La operación, valorada en más de 500 millones de euros, se cerrará a finales de año, siempre que se obtengan las autorizaciones reglamentarias necesarias.

Con esta adquisición, la empresa, cuyo accionista mayoritario es Antin Infrastructure Partners, alcanzará una capacidad operativa de 2,4 GW, con el 80 % de sus activos ubicados en Europa y Estados Unidos. Más del 75 % de los ingresos se obtienen a través de acuerdos de compra de energía a largo plazo (PPA), lo que contribuye a garantizar la estabilidad financiera y la previsibilidad. Opdenergy sigue centrada en su expansión como productor independiente de energía (IPP), desplegando activos renovables para reforzar su presencia global y ser un actor clave en la transición energética mundial. El acuerdo también incluye una cartera de proyectos fotovoltaicos en desarrollo de hasta 351 MWp, asociados al potencial de hibridación de parques eólicos.

Asesores

En la operación, Société Générale CIB asesoró a Opdenergy, con un equipo liderado por **Álvaro Alonso-Lamberti** (managing director) e **Ignacio Prados de la Escosura** (vice president).

Por parte de Acciona, BNP Paribas actuó como asesor financiero, con la participación de **Vicente Gómez Dolz** (managing director), **Francisco Luzón Gómez** (vice president), **Miguel Peña Martín de Prado** (analyst) y **Enrique López-Ríos Negueruela** (associate).

Asimismo, PwC intervino en la transacción a través de **Carlos Sánchez Mercader** (partner) y **Belén Rabadán Travesí** (manager).

Finalmente, G-advisory (Grupo Garrigues) prestó asesoramiento con el equipo formado por **Juan Cruzate** (partner) y **Xosé María Núñez Marcos** (senior associate).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Opdenergy adquiere activos eólicos por valor de €530m a Acciona

FIRMAS

Société Générale CIB, BNP Paribas, PwC y G-advisory (Grupo Garrigues)

ASESORES

Álvaro Alonso-Lamberti (Société Générale CIB), Vicente Gómez Dolz (BNP Paribas), Carlos Sánchez Mercader (PwC) y Juan Cruzate (G-advisory)

VALOR

530 millones

Spring Hotels adquiere el complejo Mare Nostrum a Brookfield por €430m



GONZALO GUTIÉRREZ



HERIBERTO ARIAS GONZÁLES



JUAN- GONZALEZ PEDROL



MIGUEL MONTERO

Spring Hotels ha completado la compra del complejo hotelero Mare Nostrum, situado en el sur de la isla de Tenerife, por 430 millones de euros. La operación, una de las más importantes del sector turístico español en 2025, refuerza la posición del grupo hotelero en el segmento vacacional de alta gama.

El complejo, propiedad de Brookfield desde 2021, formaba parte de una cartera que incluía otros tres activos hoteleros. Desde su adquisición, el complejo ha sido objeto de una remodelación integral con una inversión estimada de 56 millones de euros.

Mare Nostrum comprende tres hoteles con un total de más de 1000 habitaciones —dos de cinco estrellas y uno de cuatro—, así como un club de playa en primera línea de mar, un centro de conferencias y una amplia oferta gastronómica que incluye una franquicia de Hard Rock Café.

Asesores

AZ Capital ha asesorado a Spring como asesor financiero. La operación ha sido liderada por **Juan González Pedrol**, socio y responsable del área de Real Estate & Lodging.

KPMG, liderados por el equipo de KPMG en Canarias, han asesorado a Spring Hotels Group en la due diligence financiera, legal, fiscal y laboral. EL equipo ha estado formado por **Heriberto Arias Gonzáles** (socio responsable Deal Advisory Canarias) y **Miguel Montero** (socio de Transaction Services en Deal Advisory).

Colliers también ha participado en la intermediación con un equipo de su división de Hoteles. **Gonzalo Gutiérrez** (managing director), **Ignacio Gargallo Vaamonde** (associate director) y **Javier Rubio Pérez** (analyst)

Selenta (Brookfield), por su parte, ha sido asesorado por JLL.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Spring Hotels adquiere el complejo Mare Nostrum a Brookfield por €430m

FIRMAS

AZ Capital, KPMG, Colliers y JLL

ASESORES

Juan González Pedrol (AZ Capital), Heriberto Arias Gonzáles (KPMG), Miguel Montero (KPMG) y Gonzalo Gutiérrez (Colliers)

VALOR

430 millones

Alantra asesora a Meliá y Banca March en la financiación de €93m de una cartera de dos hoteles en España



JORGE ROA

Alantra ha actuado como asesor exclusivo de deuda de Meliá Hotels International, el grupo hotelero líder en España, y de Banca March en la financiación de 93 millones de euros de la adquisición de una cartera de dos hoteles en España.

La cartera incluye dos hoteles de cuatro estrellas ubicados en Tenerife y Mallorca, con un total de 784 habitaciones. El paquete de financiación consiste en una línea de adquisición y una línea de inversión de capital destinada a apoyar el reposicionamiento de ambos activos.

El equipo de Alantra ha estado formado por Jorge Roa, managing director de Alantra; Guillermo Hernández, director de Alantra; Javier García-Palencia, managing partner y CEO de Alantra Investment Banking; y Carlos Lorenzo Moreno, analyst.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Alantra asesora a Meliá y Banca March en la financiación de €93m de una cartera de dos hoteles en España

FIRMAS

Alantra

ASESORES

Jorge Roa

VALOR

93 millones

ILV Silver y DC Advisory asesoran en la adquisición de Marina Lanzarote



Buenavista Infrastructure y Nauplia Capital han adquirido una participación mayoritaria en Marina Lanzarote, un puerto deportivo ubicado en la Bahía de Naos, en Arrecife (Lanzarote). La operación, formalizada en julio de 2025, se ha estructurado a través de URUK Capital, un vehículo de inversión especializado en el desarrollo de puertos deportivos en España y Portugal, respaldado por ambos fondos.

La instalación, gestionada hasta la fecha por Calero Marinas, cuenta con 378 amarres en alquiler, 84 locales comerciales y terrazas, y alberga el único astillero de superyates de Canarias, con una superficie de 16.920 m². En total, la marina ocupa cerca de 100.000 m² en una ubicación estratégica de la isla, consolidándose como un punto clave para el turismo náutico de alto nivel en el archipiélago.

Asesores

ILV Silver ha asesorado al comprador.

DC Advisory ha asesorado a Calero Marinas en la venta con un equipo formado por **Rodrigo de la Viuda**, director general, y **Carlos Sanchez**, associate.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

ILV Silver y DC Advisory asesoran en la adquisición de Marina Lanzarote

FIRMAS

ILV Silver y DC Advisory

ASESORES

Rodrigo de la Viuda

27 - 28 - 29 November 2025



WomenX IMPACT SUMMIT

The most anticipated international event of the year dedicated to leadership, entrepreneurship, and female empowerment.

Find out more on the website:
<https://womenximpact.com>



media partners



LEGALCOMMUNITY



IBERIANLAWYER





iCorporate: la nueva firma de iCapital

Miguel Ángel García Brito, socio fundador, y Christian Domínguez, socio, explican la visión estratégica de la nueva firma del grupo

por julia gil

En un ecosistema tan complejo como el actual, donde la incertidumbre económica ha ralentizado muchas decisiones corporativas y el mercado global de fusiones y adquisiciones muestra signos de desaceleración, lanzar una firma de M&A, podría parecer, a primera vista, una decisión contracorriente. Sin embargo, para los socios de iCapital, según cuentan a Financecommunity.es, la creación de iCorporate era inevitable. “iCorporate nace de una necesidad real detectada dentro de nuestro propio ecosistema”, afirma **Miguel Ángel García Brito**, socio fundador de iCapital y uno de los impulsores de la nueva firma. “Muchos de nuestros clientes –principalmente grandes familias e instituciones religiosas– también poseen patrimonio empresarial e inmobiliario, que a menudo es el origen de su capital financiero. Con el tiempo, y fruto de la relación de confianza, comenzaron a plantearnos necesidades más allá del asesoramiento en activos financieros y no financieros, como vender una empresa, financiar su crecimiento o desinvertir en inmuebles”. El resultado: una boutique de asesoramiento en operaciones corporativas enfocada en el segmento medio y pequeño, estructurada dentro de un grupo independiente con más de 4.200 millones de euros en patrimonio financiero gestionado.

EL ARRANQUE

Desde su lanzamiento en mayo de 2025 ([link a la noticia](#)), iCorporate – que forma parte del plan estratégico Next 5 – ha iniciado su actividad con una cartera de operaciones que incluye tanto clientes del grupo como nuevos perfiles no vinculados previamente a la firma matriz.. “Actualmente gestionamos entre 15 y 20 mandatos de venta y financiación, de los cuales aproximadamente un 75% corresponden a clientes internos y un 25% a clientes externos”, explica García Brito. De hecho, hasta la fecha, han cerrado una operación y esperan cerrar entre dos y cuatro adicionales antes de final de año.

Más allá del volumen de actividad, los socios de iCorporate destacan el perfil de los primeros mandatos como un factor clave en esta etapa inicial. Señalan que la confianza establecida con ciertos clientes ha sido un elemento determinante. “Las necesidades de los clientes no esperan. Muchas son empresas familiares, y cuestiones

como el relevo generacional o la desinversión no siempre se ajustan al ciclo económico”, subraya **Christian Domínguez**, socio de la firma. Y es que el contexto también influye. Muchas compañías, especialmente tras la pandemia, asumieron deuda a corto plazo —como los ICOs— y ahora, con tipos de interés altos y crédito más restrictivo, necesitan refinanciar o buscar recursos para retomar el crecimiento. Pero eso no significa que no haya oportunidades. “Lo cierto es que hay liquidez y capacidad de inversión; lo que falta es visibilidad y seguridad para tomar decisiones”, reconoce Domínguez.

MÁS ALLA DE LA TRANSACCIÓN

Desde la firma señalan que su enfoque en las transacciones no se limita a la ejecución de compraventas, sino que incluye un análisis previo sobre la conveniencia y el momento adecuado para llevarlas a cabo. “Nuestro valor diferencial está en la relación de confianza a largo plazo con el cliente. No trabajamos con una lógica puramente transaccional ni por mandatos puntuales”, señala Domínguez. “Si detectamos que una venta,

ICAPITAL EN CIFRAS

2006
Fundada

70
Equipo

50
Asesores

4.200 millones de euros
Volumen asesorado

10+ LATAM DESK
Oficinas en España

165
Clientes (70 instituciones religiosas)

por ejemplo, no va a generar el valor esperado, preferimos parar o reorientar la operación, siempre priorizando el interés del cliente”.

Ese planteamiento da lugar a lo que ellos llaman el enfoque “antes, durante y después”, lo que implica un acompañamiento completo que se extiende a incluso antes de la firma del mandato. “Algunas operaciones que estamos ejecutando hoy comenzaron a gestarse hace dos años: analizamos el sector, preparamos la compañía y esperamos el momento óptimo para maximizar el valor”, explica el socio fundador García Brito.

La flexibilidad, explican, también forma parte del modelo. La firma cuenta con capacidad interna para ejecutar la mayoría de las operaciones y, cuando el contexto lo requiere, colabora con terceros para atender las necesidades específicas de cada mandato. “Cuando se trata de sectores muy específicos o compañías donde los inversores potenciales están en mercados a los que no tenemos acceso directo, optamos por procesos delegados, confiando esa parte a firmas especializadas que nos aseguren la mejor ejecución”, explica Christian Domínguez. La entrada de Manolo Bakes en el fondo VGO Capital – ejecutado con una firma especializada internacional – es un claro ejemplo de este tipo de procesos ([ver la operación](#)). “Nuestro papel es asesorar al cliente en todo el proceso, desde la selección de asesores hasta el cierre de la

«Lo cierto es que hay liquidez y capacidad de inversión; lo que falta es visibilidad y seguridad para tomar decisiones»

Christian Domínguez

«iCorpotate nace de una necesidad real detectada dentro de nuestro propio ecosistema»

Miguel Ángel García Brito

operación, por eso organizamos reuniones con el cliente y los candidatos para asegurarnos de que haya buena sintonía, lo que termina de consolidar la confianza necesaria para avanzar”, añade.

OTROS PILARES

Desde la firma señalan que el conocimiento profundo del perfil de los clientes forma parte del enfoque de asesoramiento “Muchas veces estamos hablando del esfuerzo de toda una vida”, recuerda García Brito. En el caso de las instituciones religiosas, su misión impone además un marco ético y de propósito. “Su patrimonio tiene un propósito muy concreto, y nuestra responsabilidad es que esté gestionado en coherencia con esa misión”, explica el socio fundador.

La firma incorpora herramientas tecnológicas en distintas fases del proceso de asesoramiento. “Contamos con soluciones de valoración que nos ayudan a estimar el valor de las compañías a partir de transacciones comparables del mercado, algo clave especialmente al iniciar un proceso de venta, para que el cliente tenga una referencia clara de en qué rangos se puede mover la operación”, explica García Brito. También utilizan sistemas para automatizar tareas repetitivas, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa. Según indican, estas soluciones no sustituyen el análisis profesional, sino que permiten optimizar tiempos y concentrar los recursos en las decisiones clave.

EQUIPO DE ICORPORATE

SOCIO FUNDADORES



MIGUEL ÁNGEL GARCÍA BRITO



PABLO MARTÍNEZ-ARRARÁS



ÓSCAR JUESAS RAMADA

SOCIOS



CHRISTIAN DOMÍNGUEZ



CARLOS DÍAZ

ANALISTAS



FERNANDO PÉREZ DE TUDELA



ALBERTO CALVO

El equipo directivo de iCorporate está formado por profesionales con experiencia en banca, corporate finance y consultoría estratégica. “Nos consideramos una familia donde se trabaja en operaciones muy diversas, desde pequeñas hasta más globales, lo que permite a los profesionales tener una visión amplia del sector”, apunta Miguel Ángel García Brito. Y lo cierto es que la firma tiene previstas nuevas incorporaciones “Hemos realizado una importante apuesta en el ámbito de RRHH y la vamos a seguir ampliando a medida que la actividad así lo requiera. La selección de profesionales de alto nivel es uno de los secretos del éxito de la empresa”.

A LARGO PLAZO

Aunque iCapital ya opera en Latinoamérica, con presencia en países como México, Colombia o Perú, por ahora los planes de iCorporate son prudentes y se centran, por el momento, en el mercado español. “Nuestro foco está completamente en consolidarnos en el mercado español. Nos queda mucho por hacer aquí: construir marca, generar confianza y ganarnos un hueco sólido en el sector”, afirma el socio fundador.

Actualmente, el enfoque se mantiene en una estrategia de crecimiento progresivo, con atención al contexto y a la evolución del mercado. 



UIA

Union Internationale des Avocats
International Association of Lawyers
Unión Internacional de Abogados

#UIAGDL

69° CONGRESO UIA SAVE THE DATE 29 DE OCTUBRE - 2 DE NOVIEMBRE 2025 GUADALAJARA



MIÉRCOLES 29 DE OCTUBRE

- Ceremonia inaugural

JUEVES 30 DE OCTUBRE

- Tema principal 1 : Presente y futuro de la resolución de conflictos relativos a la inversión extranjera
- Senado Internacional de Colegios de Abogados
- Velada informal

VIERNES 31 DE OCTUBRE

- Tema principal 2 : Agroalimentación, sostenibilidad y comercio internacional
- Cena de gala

SÁBADO 1 DE NOVIEMBRE

- Sesión Especial -Derechos Humanos y Emergencia Climática; Negocios y Derechos Humanos
- Ceremonia de clausura

DOMINGO 2 DE NOVIEMBRE

- Excursión general

El Congreso tendrá lugar en Expo Guadalajara



**INSCRÍBASE
AHORA**

**Tarifas preferentes para los
participantes de América Latina**

Precio: 1.350 €



IBERIANLAWYER
MEDIA PARTNER
iberianlawyer.com



THE
LATINAMERICANLAWYER
MEDIA PARTNER
thelatinamericanlawyer.com



LEGALCOMMUNITY
MEDIA PARTNER
legalcommunity.it



6th المؤتمر العربي للتحكيم

Arab Arbitration Conference (AAC) Challenges and Solutions

2:4 October Sofitel Nile , Downtown Cairo, Egypt

Supporting organizations



Court of Arbitration
at the Polish Chamber of Commerce in Warsaw



+201026104000



info@iamaeg.net

World Compliance Association

Compliance y protección de datos: una relación que exige coordinación exenta de duplicidad y solapamiento

por manuel del palacio*



Las organizaciones, actualmente, están sujetas a un marco normativo complejo y exhaustivo, acompañado de un panorama en el que emergen conceptos como sostenibilidad e impacto. Esto ha generado que, para un correcto cumplimiento y un compromiso efectivo por parte de las entidades, surjan profesionales nuevos profesionales, y es por ello que, quiero resaltar dos figuras responsables de dos pilares imprescindibles en nuestras organizaciones, el Oficial de Cumplimiento y Delegado de Datos, comúnmente conocidos como: *Compliance Officer* y *Data Protection Officer* o DPO.

Cada uno de ellos requieren, por la naturaleza de sus mandatos, abordar áreas diferentes con riesgo al solapamiento y, por ello,

deben aprender a colaborar delimitando correctamente sus fronteras, pudiendo convertir un conflicto en una oportunidad. La delimitación de funciones no es solo una cuestión organizativa, sino una garantía de seguridad jurídica para la propia entidad.

Ambos comparten la visión preventiva, así como una función de asesoramiento interno y un papel clave en la vigilancia. No pueden fusionarse, así como tampoco pueden intercambiarse. Confundir sus funciones puede generar disfunciones graves que afecten tanto al cumplimiento normativo como a la protección efectiva de los derechos de las personas.

El *Data Protection Officer*, actúa como área transversal

en las organizaciones, y tiene como misión la supervisión de la aplicación del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), en España, junto con la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD) y otra normativa de aplicación. Debe acompañar a la organización en la toma de decisiones que impliquen el tratamiento de datos personales, desde una posición independiente, proactiva y no subordinada. Debe asegurar que el tratamiento de los datos personales se ajusta a las normas vigentes, prestar su apoyo a las Evaluaciones de Impacto de la Protección de Datos (EIPD), que realice la organización y asesorar en las respuestas a los derechos de los interesados; manteniendo en todo momento su relación con la autoridad de control, siendo su punto de contacto. Asimismo, debe participar en la revisión de contratos con encargados del tratamiento, y en los procedimientos de notificación de brechas de seguridad, ofreciendo siempre una visión alineada con el principio de responsabilidad proactiva.

Por su parte, el *Compliance Officer* tiene la responsabilidad de promover la implantación y el desarrollo del sistema de cumplimiento normativo, con el fin de que la organización pueda identificar, prevenir, gestionar y mitigar de forma eficaz sus riesgos legales. Su ámbito de actuación comprende tanto las áreas que, por su relevancia, figuren

en el organigrama como unidades independientes de control o supervisión, como aquellas otras que, aun sin esta consideración formal, estén vinculadas al cumplimiento. Esto incluye materias como la prevención del blanqueo de capitales, la protección de menores, la transparencia o la vigilancia del canal de denuncias, entre otras. Al igual que el DPO, debe ser una figura transversal, conocida y accesible por toda la organización.

Por ello, el papel de un *Compliance Officer* es asegurar que el sistema de cumplimiento integre el RGPD como una norma transversal, sin invadir las funciones propias del DPO. Para ello, debe asegurar que el Sistema de Gestión de la Protección de Datos (SGPD), se integre en el Sistema de Cumplimiento o Compliance; supervisando los riesgos transversales y previendo los conflictos de intereses. Ambas funciones requieren una visión conjunta de los riesgos legales, tecnológicos y operativos, que permita abordar los tratamientos de datos con perspectiva integral.

El trabajo, mano a mano, de ambos profesionales permitirá que uno defina el SGPD mientras el otro supervisa que haya políticas coherentes con el resto del sistema, ya sea con el canal ético, la PBC-FT o el código sancionador, haciendo un especial hincapié en que las decisiones que afecten a datos personales pasen por

los circuitos establecidos, y surgiendo de la colaboración de ambas figuras, una oportunidad de gestión efectiva en las organizaciones. En este sentido, el *Compliance Officer* debe asegurarse de que se consulta y se documenta la participación del DPO, integrándolo en la toma de decisiones, y facilitando la comunicación en ambas direcciones. La cooperación debe estar basada en criterios objetivos, documentación trazable y un enfoque alineado con los principios de legalidad, lealtad y transparencia.

El *Compliance Officer* no sustituye al DPD ni responde por el cumplimiento del RGPD, pero sí tiene la responsabilidad de asegurar su correcta integración en el sistema de cumplimiento, de coordinarse con el DPD y de evitar que se generen disfunciones, contradicciones o incumplimientos derivados de una gestión desconectada. Su valor está en facilitar que el sistema normativo funcione de forma cohesionada, sin duplicidades ni lagunas.

En cumplimiento, como en tantos otros ámbitos, lo que no se ordena, se desordena, y en las organizaciones el desorden puede suponer sanciones y pérdida de confianza, reputación y legitimidad social.

**Socio director de PerseveraGrupo vocal de la World Compliance Association*

Women in a Legal World

Israel-Gaza: Respuestas internacionales ante una crisis humanitaria

por sandra aroni marín*



El 28 de julio de 2025, se confirmó que las acciones militares israelíes en Gaza causaron la muerte de 98 personas en apenas unas horas. Ataques similares en los últimos meses, como el bombardeo de la única iglesia católica de Gaza el 17 de julio, y un asalto cerca de un centro de distribución de alimentos que dejó más

de 50 palestinos muertos en junio, muestran un patrón profundamente preocupante. La escala e intensidad de estos ataques sugieren una de las violaciones más graves a los derechos humanos y al derecho internacional humanitario del siglo XXI.

En respuesta, organismos internacionales y líderes mundiales han adoptado diversas medidas. La Asamblea General de las Naciones Unidas emitió la resolución A/ES-10/L.34 el 12 de junio de 2025, exigiendo un alto al fuego inmediato, condicional y permanente. La resolución condena el uso del hambre como método de guerra y la obstrucción de ayuda humanitaria. Exige la entrada inmediata y sin trabas de alimentos, medicinas, agua, combustible y asistencia a Gaza, e insta a todas las

partes a respetar el derecho internacional humanitario y de derechos humanos. Es especialmente relevante que resalta la obligación de investigar violaciones y poner fin a la impunidad, y llama a los Estados Miembros a asegurar que Israel cumpla sus obligaciones. Esta resolución, patrocinada por países como Chile, Egipto, España y el Estado de Palestina, reafirma la responsabilidad permanente de la ONU en la cuestión palestina hasta una solución integral conforme al derecho internacional.

En la Unión Europea, los esfuerzos para responsabilizar a Israel han tomado fuerza. En mayo de 2025, 17 de los 27 ministros de Exteriores de la UE apoyaron la revisión del artículo 2 del Acuerdo de Asociación UE-Israel, que exige respeto por los

derechos humanos y los valores democráticos. Esta revisión pretende evaluar si Israel ha incumplido estas obligaciones al obstaculizar la ayuda humanitaria. También se discute la posible suspensión parcial de la participación de Israel en el programa Horizonte Europa, especialmente en el Consejo Europeo de Innovación. Mientras países como España e Irlanda respaldan estas medidas, otros como Alemania, Hungría y Chequia muestran reticencias.

La comisaria Teresa Ribera describió la situación humanitaria en Gaza como “dantesca e inhumana”, comparando las imágenes de hambre con la liberación de Auschwitz. Denunció la incapacidad de la UE para actuar con decisión debido a la falta de consenso, y pidió coherencia con los valores europeos. La UE coordina con sus Estados miembros y socios internacionales para facilitar ayuda humanitaria urgente y apoya planes plurianuales de reconstrucción en Gaza.

Los gobiernos europeos también han adoptado posturas claras. España ha exigido el cese inmediato de los bombardeos como condición para liberar rehenes y aliviar la crisis humanitaria. Se comprometió a enviar 12 toneladas de alimentos por vía aérea y está organizando el traslado médico de 13 niños gazatíes a hospitales españoles. Francia ha insistido en revisar y potencialmente

suspender la cooperación con Israel si no se respetan los compromisos de derechos humanos. Reino Unido, bajo el primer ministro Keir Starmer, lideró las primeras entregas aéreas de ayuda y proyecta aumentar los convoyes diarios de camiones a Gaza. Alemania, a través del canciller Friedrich Merz, anunció un puente aéreo humanitario coordinado con Reino Unido, Francia y Jordania, y prepara una conferencia para la reconstrucción de Gaza.

Estas respuestas difieren en alcance y urgencia respecto a la resolución de la ONU, reflejando las complejidades de la diplomacia internacional. Mientras la ONU establece un marco formal que exige alto al fuego y acceso humanitario, actores regionales como la UE y sus Estados miembros navegan entre consideraciones políticas, económicas y de derechos humanos.

Por su parte, la posición del expresidente estadounidense Donald Trump es ambigua y polémica. Sin ocupar un cargo oficial, Trump ha manifestado públicamente su apoyo al derecho de Israel a la autodefensa, pero ha minimizado los llamados a un alto al fuego inmediato. Su discurso enfatiza las preocupaciones de seguridad y enmarca el conflicto en términos de lucha contra el terrorismo, con escasa referencia a la crisis humanitaria en Gaza. Esta postura contrasta con los enfoques más intervencionistas

y humanitarios de la ONU y los actores europeos.

En conclusión, la violencia continua en Gaza, marcada por ataques reiterados contra civiles e infraestructuras críticas, exige una acción internacional urgente. La resolución de la ONU establece un marco normativo que demanda alto al fuego y acceso humanitario, mientras que la UE y varios Estados miembros comienzan a dar pasos concretos, aunque de forma desigual. Una respuesta global coordinada, basada en el derecho internacional y los derechos humanos, es esencial para evitar más pérdidas de vidas y abrir camino a una solución sostenible.

**Lawyer from the Pontifical Catholic University of Peru*

Sesión de coaching

Cómo evitar el piloto automático y redefinir prioridades en la práctica jurídica sénior

por Bárbara de Eliseu



Cada septiembre, el mundo jurídico se reactiva. Los tribunales reanudan su actividad, los clientes regresan con renovada urgencia y los correos electrónicos se desbordan. Para muchos

abogados séniores, esta *rentrée* marca otro ciclo más en un largo recorrido profesional — un ciclo que a menudo comienza en piloto automático.

Después de años o incluso décadas de ejercicio, es fácil caer en patrones bien ensayados: rutinas familiares, antiguos hábitos y un enfoque reactivo del trabajo. Pero este modo automático de funcionamiento, aunque eficiente a corto plazo, suele ocultar un cansancio más profundo, estancamiento profesional o una desconexión entre lo que uno hace y lo que realmente valora.

Septiembre, por tanto, no es solo un reinicio: es una invitación a reevaluar. Y para los abogados séniores, esta reevaluación no es un lujo. Es una necesidad.

Reconocer los síntomas del piloto automático suele ser una

tarea difícil, porque el piloto automático no se presenta de forma dramática. Se instala silenciosamente, a menudo disfrazado de competencia. Se asiste a reuniones, se responden correos electrónicos, se gestionan asuntos — todo sin mayor fricción. Pero con el tiempo, empiezan a aflorar señales:

- Una pérdida de curiosidad intelectual, donde todo resulta repetitivo o mecánico;
- Una aceptación acrítica del trabajo de los clientes, sin cuestionar si está alineado con los propios valores, fortalezas u honorarios;
- Una agenda que se llena de forma reactiva, no estratégica, lo que conduce a una constante sensación de urgencia y falta de control;
- Una sensación de desapego emocional, incluso al ganar casos o cerrar acuerdos.

Estas no son señales de fracaso. Son señales de sobrecompetencia, de una carrera tan bien dominada que ya no desafía ni nutre.

La senioridad suele asociarse con estatus o influencia. Pero en el coaching con abogados experimentados, veo que la senioridad también conlleva otro peso — a menudo oculto: la carga de decisiones pasadas. Las áreas de práctica elegidas hace años, los tipos de clientes cultivados, los modelos de honorarios establecidos, las normas culturales absorbidas de la profesión... todo ello configura la identidad profesional actual de un abogado.

Pero ¿y si esa identidad ya no resulta satisfactoria?

Redefinir prioridades en esta etapa no trata de reinventarse. Se trata de recuperar la autoría.

Muchos abogados aceptan septiembre como el comienzo inevitable de una “temporada alta”. Las agendas se llenan. Las prioridades se aplazan. La estrategia se pospone. “Ya pensaré en esto en diciembre” se convierte en la norma. Pero esta narrativa es una elección — y una elección limitante.

Si esperas el “momento perfecto” para replantear tu rumbo, es posible que nunca llegue. La *rentrée* no es un obstáculo para la reflexión; es el contexto que más la requiere.

Aquí tienes cuatro preguntas poderosas para redefinir las prioridades profesionales, que pueden ayudar a cualquier abogado sénior a pasar del piloto automático al liderazgo consciente de su carrera:

1. ¿Qué tipo de trabajo ya no quiero seguir haciendo? Soltar suele ser más difícil que asumir nuevos encargos. Pero la claridad suele comenzar con la resta. ¿Qué asuntos, perfiles de cliente o funciones internas han dejado de estar alineados con tus valores o tu propósito?
2. ¿Qué clientes me energizan más y por qué? Más allá de la rentabilidad, presta atención a la resonancia emocional. ¿Qué expedientes despiertan tu interés? ¿Qué clientes respetan tus límites, valoran tu criterio o aportan un estímulo intelectual?
3. ¿Estoy utilizando mi senioridad de forma estratégica o solo operativa? ¿Estás aprovechando tu experiencia para elegir, delegar, influir y liderar? ¿O sigues jugando el mismo juego con apuestas más altas?
4. ¿Qué haría que este año judicial tuviera sentido? No éxito. No productividad. Sentido. Un cambio de lenguaje que abre espacio a respuestas diferentes y, en consecuencia, a acciones distintas.

Uno de los cambios fundamentales para los abogados con experiencia es pasar de estar simplemente activos a ser realmente impactantes. Esto no significa hacer más. Significa hacer lo que más importa, con mayor intención.

A veces, eso implica renegociar tu rol dentro del despacho. A veces, subir tus honorarios. A veces, por fin decir no a ese cliente que te agota. O mentorizar a abogados jóvenes de una forma que te nutra también a ti, no solo a ellos.

Cada decisión cuenta. Pero ninguna decisión puede tomarse conscientemente si se sigue en piloto automático.

En mi trabajo de coaching, escucho a menudo la frase: “No estoy tan mal.” Y en efecto, la mayoría de los abogados séniores no están al borde del agotamiento. Funcionan. Son respetados. Desde fuera, tienen éxito.

Pero la mediocridad rara vez se presenta con una crisis. Se instala con la comodidad. Y la comodidad, con el tiempo, se convierte en inercia.

La inercia es el verdadero riesgo del piloto automático. No un fracaso dramático, sino una desconexión silenciosa de las razones que un día te llevaron a ejercer la abogacía.

Septiembre no es solo otro mes. Es un espejo. ¿Qué elegirás ver?



LEGALCOMMUNITYMENA AWARDS

The event celebrating in-house & private practice lawyers
in the Middle-East and North African markets

20 NOVEMBER 2025

HYATT REGENCY RIYADH OLAYA

Olaya Street Riyadh, Riyadh, 11433
Saudi Arabia

PROGRAM

18.15	Check-in
18.30	Welcome Cocktail
19.15	Roundtable
20.00	Awards Ceremony
21.00	Seated Dinner

#LcMenaAwards 

www.legalcommunityMENA.com

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



IBERIAN LAWYER



THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN
BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

- Interviews with lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on



Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



N 147 | Septiembre 2025

Editor-in-Chief

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

In collaboration with

julia.gil@iberianlegalgroup.com
mercedes.galan@iberianlegalgroup.com
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

Contributor

ilaria iaquinta, sandra aroni marín, manuel del palacio,
ingrid furtado, michela cannovale,
nicola di molfetta, bárbara de eliseu

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Office Manager

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Graphic Designer

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Conference Manager

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication and Business Development Director

helene.thierry@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Group Marketing and Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Marketing & Sales Department

alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com

Events Executive

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department

anna.balduzzi@lcpublishinggroup.com

Editor

Oficina registrada:
C/ Rios Rosas, 44 A - 2º G.H
28003 Madrid, Spain
T: + 34 91 563 3691
info@iberianlawyer.com
www.iberianlawyer.com
www.thelatinamericanlawyer.com

The publisher and authors are not responsible for the results of any actions (or lack thereof) taken on the basis of information in this publication. Readers should obtain advice from a qualified professional when dealing with specific situations. Iberian Lawyer is published 11 times a year by Iberian Legal Group SL.
© Iberian Legal Group SL 2020 - January 2022
Copyright applies. For licensed photocopying, please contact info@iberianlegalgroup.com

Legal Deposit

M-5664-2009